FACULTÉ DE DROIT DE L'UNIVERSITÉ DE PARIS

LA "RATIONALISATION" DES BANQUES EN ALLEMAGNE

THÈSE POUR LE DOCTORAT

Présentée et soutenue le Lundi 12 mars 1928, à 2 heures

PAR

Georges LE MONTREER

Ancien Elève de l'École polytechnique

Président : M. GERMAIN-MARTIN, *professeur*.

Suffragants : MM. LESCURE, *professeur*.
OUALID, *professeur*.

PARIS
LIBRAIRIE DALLOZ
11, RUE SOUFFLOT, 11

1928

THÈSE

POUR

LE DOCTORAT

FACULTÉ DE DROIT DE L'UNIVERSITÉ DE PARIS

LA "RATIONALISATION" DES BANQUES EN ALLEMAGNE

THÈSE POUR LE DOCTORAT

Présentée et soutenue le Lundi 12 mars 1928, à 2 heures

PAR

Georges LE MONTREER

Ancien Élève de l'École polytechnique

Président : M. GERMAIN-MARTIN, *professeur*.

Suffragants : MM. LESCURE, *professeur*. — OUALID, *professeur*.

PARIS

LIBRAIRIE DALLOZ

11, RUE SOUFFLOT, 11

—

1928

La Faculté n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans les thèses ; ces opinions doivent être considérées comme propres à leurs auteurs.

LA "RATIONALISATION" DES BANQUES EN ALLEMAGNE

INTRODUCTION

Les bouleversements entraînés dans le domaine économique par la guerre et ses conséquenses immédiates devaient attirer l'attention sur les mesures à prendre pour obtenir le rendement optimum des entreprises dont la reconstitution ou la réadaptation était inévitable.

Le terme de « rationalisation » (1), sorte de « mot fétiche », est venu à point récemment pour synthétiser les efforts entrepris en vue de réaliser méthodiquement les réformes qui paraissaient s'imposer.

Nulle part toutefois l'adoption de ces réformes ne devait rencontrer un tel enthousiasme qu'en Allemagne. C'est qu'il s'agisssait pour elle de procéder à une véritable « révolution économique » (2) pré-

1. « Rationalisation » n'est que la francisation assez grossière — d'aucuns diront même barbare — de l'allemand : *Rationalisierung*.

2. « Quand la nouvelle *révolution économique* sera un fait accompli, l'Allemagne sera plus libre qu'en 1914 » (Conférence faite à Cologne en juillet 1926 sur « l'Assainissement de l'Economie allemande », par M. Edward A. Filene, président de l'Union des Chambres de Commerce des Etats-Unis, *Gazette de Cologne*, 2 août 1926, nº 565).

lude indispensable à son relèvement : il demeurait en effet évident, dès la fin de la guerre, que l'Allemagne n'entendait point renier son passé, et qu'au point de vue économique tout d'abord, elle s'efforcerait de reconquérir rapidement une situation prépondérante.

Les événements qui se sont déroulés chez elle de 1918 à 1923 ont retardé ce dessein. Mais, par contre, la violence des secousses qui ont ébranlé à cette époque l'économie allemande tout entière, a déterminé une puissante réaction et milité en faveur d'un redressement aussi prompt que possible. Pour opérer celui-ci, il ne fallait rien moins qu'une « révolution » naissant et se développant suivant un processus rationnel dans toutes les branches de l'activité économique.

Il y a lieu d'ajouter, sous peine de négliger un élément essentiel d'appréciation, que, toutes circonstances particulières mises à part, l'aptitude incontestable de l'Allemagne à se plier à toute discipline en faisait le pays qui se prêtait le mieux, en Europe du moins, à une expérience de ce genre. Ainsi s'explique que la rationalisation ait pu prendre en Allemagne les aspects d'une véritable doctrine et même trouver des théoriciens prêts à en étendre l'application à toute l'Europe (1).

Le caractère essentiel de la rationalisation alle-

1. V° « La Rationalisation de la Production », conférence faite à Paris le 10 décembre 1926 par le Dr Julius Hirsch, secrétaire d'Etat au Ministère de la Production (*Reichswirtchaftsministerium*).

mande, c'est son intégralité : elle ne vise pas plus spécialement telle ou telle branche de la production, elle tend à « révolutionner » celle-ci dans son ensemble. Aussi la Banque, qui est l'auxiliaire nécessaire de l'Industrie et du Commerce ne pouvait-elle rester étrangère à ce mouvement. Chez elle, d'ailleurs, la rationalisation, tout au moins sous la forme de concentration des entreprises, y possédait des titres d'ancienneté d'une authenticité indéniable.

De même que l'Industrie et le Commerce, la Banque s'est trouvée dans la nécessité d'opérer, au lendemain de la stabilisation du mark, un vigoureux redressement qui s'est traduit au début par des mesures énergiques, prises sans plan bien préconçu, mais a revêtu rapidement une allure systématique.

Sans doute est-il prématuré de porter un jugement définitif sur les résultats d'un mouvement dont l'évolution est loin d'être terminée : quels qu'ils soient, l'œuvre de réorganisation entreprise par les établissements de crédit allemands nous a semblé mériter dès à présent étude, tant à raison de l'intérêt technique que pouvaient présenter dès maintenant les expériences faites, que de la possibilité de mettre en lumière certaines comparaisons utiles.

* * *

Pour ce faire, il nous a paru indispensable, en raison de la situation particulière de l'industrie bancaire dans le concert de la production, d'essayer de

donner tout d'abord une vue générale et objective de la rationalisation industrielle et commerciale telle qu'elle est pratiquée en Allemagne. Nous ne pouvions songer d'ailleurs à envisager celle-ci sous tous ses aspects. Du moins devions-nous nous efforcer de la définir, de discerner ses origines exactes, de mesurer l'ampleur de son développement, d'apprécier quelques-uns de ses résultats pratiques, de connaître enfin ses moyens juridiques.

Ces investigations préalables se sont révélées d'autant plus utiles qu'elles nous ont permis de mieux grouper nos recherches et d'éviter un certain nombre de lacunes. Ainsi avons-nous été conduits notamment à mettre en évidence que loin d'être seulement, comme on le croit assez couramment, synonyme d'organisation scientifique du travail, la rationalisation allemande relevait d'un concept plus vaste, dont l'organisation scientifique du travail ne constituait que l'aspect *interne* pour chaque entreprise, alors que les ententes et les fusions entre entreprises en révélaient un aspect *externe* dont l'importance ne le cédait en rien, loin de là, au premier.

Mais, avant d'aborder l'examen de la rationalisation bancaire sous ces deux formes, encore fallait-il nous demander si la naissance et l'évolution du mouvement n'ont pas été influencées par certaines causes tenant à la physionomie spéciale des sociétés de crédit allemandes. Par ailleurs, nous ne pouvions négliger de retracer les principales phases de leur

activité depuis la guerre, ni de situer leur place dans l'économie du *Reich*.

Jusqu'à présent leurs efforts ont surtout porté vers la réorganisation interne : le travail bancaire a été amélioré, transformé, et pour tout dire, organisé scientifiquement, grâce à l'introduction du machinisme et à la refonte rationnelle des services.

La rationalisation externe de l'ensemble des banques paraîtrait relativement moins avancée. Les fusions et absorptions, sous leurs diverses formes, après s'être multipliées de 1917 à 1923, subissent un temps d'arrêt. Mais il n'est pas interdit de penser que, dans un avenir assez rapproché, de nouvelles fusions viendront encore contribuer à l'œuvre de rationalisation intégrale entreprise : d'importantes ententes intervenues entre les établissements en sont très probablement les signes avant-coureurs.

CHAPITRE PREMIER

LA RATIONALISATION DE LA PRODUCTION ALLEMANDE

SECTION I

Définition de la Rationalisation.

D'une manière générale, la rationalisation tend à accroître la rentabilité des entreprises (1) en mettant un terme au gaspillage d'énergies et de capitaux (2). C'est là sa fin normale ; mais encore convient-il de préciser les moyens qu'elle utilise pour y parvenir.

D'aucuns assimilent volontiers la rationalisation à l'« organisation scientifique » du travail (3). Ainsi la rationalisation se ramènerait « essentiellement... à accélérer le remplacement du travail manuel par le travail mécanique... à intensifier le travail ma-

1. G. Blondel, « Qu'est-ce au juste que la rationalisation » : (*L'Economie nouvelle*, mai 1927, p. 291).

2. Paul Maquenne, « La Rationalisation et la concentration des industries devant la loi et le fisc » (*La Réforme économique*, 5 mai 1927, p. 16).

3. « En elle-même, la rationalisation est une idée très simple : c'est l'idée de l'organisation scientifique du travail » (B. Raynaud, « Rationalisation de l'Industrie », *Sémaphore de Marseille*, 18 février 1927.

nuel... et, dans les mesures d'organisation, à augmenter le rendement des entreprises et la production dans son ensemble « (1).

La Conférence économique internationale de 1927 ne s'éloigne pas tellement de ce point de vue en décidant d'entendre par rationalisation « les méthodes de technique et d'organisation destinées à assurer le minimum de perte de l'effort ou du matériel » (2), et en ajoutant que : « la rationalisation comprend l'organisation scientifique du travail, la la standardisation à la fois des matériaux et des produits, la simplification des procédés, ainsi que les améliorations dans les méthodes de transport et de mise en vente » (3).

Nous reprocherons à cette définition de ne donner, de la rationalisation, qu'une vue très partielle.

M. Julius Hirsch a eu l'occasion de montrer (4) que la rationalisation industrielle présente au moins quatre phases : « la rationalisation du travail et des usines ; celle des industries entières ; celle des grands marchés ; enfin, la rationalisation des lieux de production ».

Il faut bien apercevoir, en effet, que « l'effort d'organisation qui ne s'exerce que sur le terrain de la fabrication pure... apparaît comme un phénomène tout à fait *incomplet* et qui ne correspond pas à ce

1. B. Raynaud, *loc. cit...*

2 et 3. Rapport adopté le 23 mai 1927 par la Conférence Economique internationale (*Europe nouvelle*, 11 juin 1927, n° 487).

4. Julius Hirsch, *loc. cit...*

que les Allemands désignent communément sous le terme de rationalisation » (1).

La rationalisation est pour eux, « une organisation rationnelle de la production ayant pour objet d'accroitre la rentabilité des industries par la réduction au maximum du prix de revient des produits fabriqués et de diminuer le prix de vente pour l'adapter à la capacité d'achat du consommateur et faciliter la concurrence des produits allemands sur les marchés mondiaux » (2).

Une définition plus complète a été présentée par M. Hermann-Lévy, selon laquelle la rationalisa-ion comporte « deux choses : d'abord l'uniformisation et la standardisation de la fabrication des produits fabriqués, ensuite l'uniformisation des entreprises,

1. « La Rationalisation » (*Bulletin d'Informations économiques et financières du Haut Commissariat de la République française dans les provinces du Rhin* (*B. I. E. F.*), 1er décembre 1926, nº 9, p. 3 et s.).

2. « Cette organisation rationnelle peut être obtenue de la façon suivante :

1º L'approvisionnement en matières premières est facilité par la création de centrales d'achats agissant pour le compte du groupement tout entier.

2º En ce qui concerne le processus de fabrication :

a) Le groupement procède dans son sein à une besogne de répartition et de spécialisation de la fabrication en tenant compte de la situation géographique de chaque entreprise, de ses moyens et de ses possibilités ;

b) Chaque entreprise procède à une besogne d'organisation intérieure qui lui permettra, par l'aménagement scientifique de sa fabrication standardisée, de réduire au minimum ses prix de revient ;

3º L'écoulement des produits fabriqués est effectué par des comptoirs de vente qui ont pour effet de supprimer la concurrence, de régulariser la production et de supprimer les intermédiaires » (*B. I. E. F.*, 1er décembre 1926, p. 4).

leur coordination et la suppression des moins viables » (1).

Cette définition réfute l'opinion répandue en France qui consiste à ne voir dans la rationalisation que « des améliorations de l'outillage mécanique » et notamment « la substitution de la machine automatique à la main d'œuvre humaine » (2). Cette rationalisation *interne* n'est qu'une partie de la rationalisation intégrale, c'est-à-dire de « la refonte organique et totale » de la production. Il existe encore en Allemagne, — et c'est un point sur lequel nous aurons souvent l'occasion de revenir —, une rationalisation *externe* complétant « l'œuvre des *Kartells* » (3), et qui n'est, au fond qu'une « application perfectionnée de certaines idées préconisées soit par Hugo Stinnes, soit même par Walter Rathenau...» (4).

La rationalisation allemande procède, en définitive, d'un mouvement aussi vaste que complexe.

D'un mouvement vaste, car ce n'est pas seulement l'*industrie* tout entière, mais encore l'ensemble du *commerce* et de l'*agriculture*, en un mot toute l'économie nationale que les Allemands ont entrepris de « révolutionner ».

D'un mouvement complexe, puisque le processus de la rationalisation *intégrale* qui vise à accroître la rentabilité des entreprises au moyen d'une « organi-

1. Hermann-Lévy, *Der Arbeitgeber*, 15 avril 1926. V° « la question de la rationalisation en Allemagne » (*La Revue industrielle*, juillet 1926, p. 328 et s.).

2. V° Paul Maquenne, *loc. cit.*

3 et 4. Georges Blondel, *loc. cit.*

sation moderne et scientifique de la production et des échanges » comporte, en premier lieu, une rationalisation *interne* s'effectuant en profondeur par la standardisation, la taylorisation de la production, le perfectionnement de l'outillage de chaque entreprise, et, à un stade plus élevé, une rationalisation *externe*, « *interindustrielle* ou *intercommerciale* » (1), comprenant la répartition des spécialités, l'élimination impitoyable des entreprises les moins rentables, et génératrice, enfin, de ces concentrations et fusions, « sans lesquelles il ne saurait exister de véritable rationalisation » (2).

Ces deux formes de rationalisation ne sont d'ailleurs pas particulières à l'Allemagne : les Etats-Unis les pratiquent l'une et l'autre, l'une par l'uniformisation des besoins des consommateurs, l'autre par le développement des trust (3).

En résumé, comprise comme elle l'a été en Allemagne, on peut dire que la rationalisation tend à remanier, en vue de les *simplifier* et de les *unifor-*

1. *Intercommerciale* : on cherche en Allemagne l'utilisation en commun et on étudie, par exemple dans ce but, les moyens de diminuer les frais de transport. Les commerçants consentent à se communiquer leurs chiffres pour se faire profiter mutuellement des expériences qu'ils ont faites. Les employés sont associés à cet effort » (G. Blondel, *loc. cit.*).

En somme, cette rationalisation externe se fonde, en grande partie, sur l'*association*, « vertu » dans laquelle les Allemands ont une confiance extraordinaire (*ibidem*).

2. Paul Maquenne, *loc. cit.*

3. V° « Problèmes de rationalisation et de production aux Etats-Unis » (*Bulletin quotidien de la Société d'Etudes et d'Informations économiques*, 18 décembre 1926, C. I.).

miser, les cadres de la production dans son ensemble (1).

SECTION II

Des origines de la Rationalisation.

La « rationalisation » a-t-elle bien, pour elle, le mérite de la nouveauté ?

Si l'on s'attache à la terminologie seule, il faut répondre par l'affirmative. Ce terme de « rationalisation », si en vogue à l'heure actuelle, est d'origine récente (2).

Par contre, le mouvement dont il veut être l'expression peut prétendre, sans conteste, au bénéfice d'une certaine ancienneté (3) : nous nous attacherons dans ce qui suit à étudier son origine et son développement sous les deux aspects, *interne* et *externe*, que nous avons signalés.

1. Cf. Dr W. Schall, *Frankreichs Volks und Staats Wirtschaft seit dem Krieg*, 1926. Reimar Hobbing.

2. Nous notions dans notre introduction que « rationalisation » n'est que la traduction sommaire du mot allemand *Rationalisierung*. Il n'est pas rare d'ailleurs que les Allemands se servent eux-mêmes du mot « rationalisation ». L'origine de la terminologie allemande est assez difficile à établir. Au lendemain de la guerre les Allemands utilisaient l'expression *Plan-Wirtschaft*. A partir de 1925, on lui substitua *Rationalisierung* sans qu'il soit possible de déterminer exactement ses origines.

3. *Mitglieder-Versammlung des Reichsverbandes der deutschen Industrie am 3 und 4 september 1926 in Dresden* (*Veröffentlichungen des Reichsverbandes der Deutschen Industrie*, Hefte 32, september 1926, p. 26).

§ 1. Des origines de la Rationalisation interne.

C'est un fait incontestable que le taylorisme est « à l'origine de tout mouvement en faveur de l'organisation scientifique du travail en Europe » (1). L'Allemagne a eu des « précurseurs » comme Schlesinger (2) ; mais elle a subi, peut-être plus que tout autre pays d'Europe, l'influence américaine (3).

La traduction des *Principles of scientific Management* a été largement répandue. Les ouvrages des disciples de Taylor (4) ont bénéficié, à leur tour, d'une propagande savamment menée pour forcer « l'attention du public le moins informé »; et surtout pour « renseigner objectivement l'opinion ouvrière ».

1. Cf. Paul Devinat, directeur de l'Institut pour l'organisation scientifique du travail, *Publications du Bureau international du Travail.* Genève, 1927, p. 11 et s.

2. Antérieurement à l'introduction en Europe du taylorisme, on peut noter en Allemagne, comme d'ailleurs en Angleterre, en France ou en Italie, d'importantes études sur la psychophysiologie du travail. Cf. P. Devinat, *op. cit.*

3. L'influence américaine déjà prépondérante avant 1914, le devint davantage après guerre, car « celle-ci, pour des raisons qui n'ont rien à voir avec le sentiment, a été l'occasion, pour les Allemands, de multiplier les contacts avec les Américains, de connaître plus à fond et de vérifier sur place leurs méthodes de travail, tout en se reconnaissant la même ambition de « faire grand » et le même goût de la méthode. C'est ainsi que l'Allemagne s'est américanisée deux fois : en se gorgeant des capitaux de Wall-Street d'abord, et en adoptant les principes essentiels de la standardisation selon Taylor, Hower et Ford, d'autre part » (Paul Maquenne « L'organisation de la production en Allemagne » *Chimie et Industrie*, mai 1927, vol. 17, nº 5, 853.133. E).

4. Gilbreth, Gantt, Wallace Clark..., etc.

Il devait en être de même des ouvrages de Ford (*My life and Work* et *To Day and To Morrow*), Flene (*The Way out*), etc...

Mais, bien qu'il ait été introduit en Allemagne avant la guerre et qu'il ait été, dès cette époque, l'occasion de quelques expériences très localisées, le taylorisme ne s'est véritablement développé et n'a donné lieu à des réalisations pratiques que lorsque la désorganisation économique consécutive aux événements de 1914-1918 mit au premier rang des préoccupations allemandes la question de l'organisation scientifique du travail. A partir de ce moment, le taylorisme et la psychophysiologie se rejoignirent et se complétèrent. Jusque là, en Allemagne comme ailleurs, on avait parfois demandé à la psychophysiologie du travail « de fournir des arguments contre l'introduction du taylorisme ».

Après les hostilités, ce furent les psychotechniciens eux-mêmes qui contribuèrent à la diffusion des principes d'organisation scientifique du travail, en apportant « des éléments précieux d'évaluation scientifique de l'effort humain et de calcul du rendement individuel ». Et c'est en Allemagne que devait se développer le plus rapidement « la recherche des aptitudes professionnelles et l'élaboration des tests... » (1).

Des instituts et laboratoires de recherches et de documentation furent créés. L'un d'entre eux, le *Reichskuratorium für Wirtschaftlichkeit* de Berlin, acquit rapidement une place prépondérante. Sa création fut la conséquence logique des travaux d'un certain nombre de commissions officielles auxquelles

1. Cf. P. Devinat, *op. cit.*

on confia dès 1917, mais surtout au lendemain de la guerre, l'étude de la reconstitution rationnelle de l'économie allemande. Il s'agit en particulier du *Normenausschuss der deutschen Industrie* né en 1917 d'un comité de normalisation dépendant du *Verein Deutscher Ingenieure* et de l'*Ausschuss für Wirtschaftliche Fertigung* créé en 1918 à la suite d'une initiative du *Reichswirtschaftsministerium* (1).

Le *Reichskuratorium* qui reçoit d'importantes subventions du Reich (2) et de la grande industrie, est chargé du contrôle plus ou moins direct de l'activité des nombreuses institutions qui s'attachent essentiellement ou accessoirement aux questions d'organisation scientifique du travail ainsi que de la propagande dans l'ensemble du pays (3).

Il préside aux travaux des six commissions techniques créées dans son sein pour l'étude des divers aspects de l'organisation scientifique du travail : le *Normenausschuss der Deutschen Industrie* (4),

1. Documents du *B. I. T.*, annexe III, P. Devinat, *op. cit.*, p. 225.

2. Les crédits accordés par le Reich ont atteint près d'un million et demi de marks pour 1926.

3. Le *Reichskuratorium* compte près de deux cents membres, représentants de groupements professionnels et de l'Administration, et est administré par un conseil de direction dont l'un des membres est tenu responsable de l'observation des statuts, de l'exécution des décisions prises et de l'emploi judicieux des moyens financiers mis à la disposition de l'organisation.

4. Le *Normenausschuss der Deutschen Industrie* s'est fixé comme tâche essentielle d'établir des normes (standards) et de répandre dans le grand public la compréhension de la nécessité et des avantages de la standardisation. Il fait paraître un bulletin : *die N. D. I. Mitteilungen*, établit des *Normblätter*,

l'*Ausschuss für wirtschaftliche Fertigung* (1), l'*Ausschuss für wirtschaftliche Verwaltung* (2), le *Reichs-Reichsausschuss für Lieferbedingungen* (3), le *Reichsausschuss für Arbeitszeitermittlung* (4) et l'*Arbeitsgemeinschaft Technik in der Landwirtschaft* (5).

Le *Reichskuratorium für Wirtschaftlichkeit* apparaît, en définitive, « comme l'organe central et coordinateur de tous les efforts faits en Allemagne en faveur de la rationalisation de l'industrie » (6).

A côté de cet institut officiel, il existe, en outre, des associations privées : l'*Institut Piorkowski* (7),

modèles de normalisation, et surveille leur publication et leur mise en vente.

1. L'*Ausschuss für wirtschaftliche Fertigung* étend son activité à l'ensemble de l'industrie, y faisant en quelque sorte une coupe horizontale pour étudier dans toutes les branches le moyen de rendre le processus de la fabrication aussi rationnel que possible. Ce champ de travail très vaste comporte un certain nombre de subdivisions telles que l'étude des matériaux, de la technique, de la préparation du travail, des procédés de fabrication, de l'établissement des prix de revient..., etc.

2. Le *Ausschuss für wirtschaftliche Verwaltung* s'occupe spécialement des travaux du bureau, de la comptabilité, des problèmes du routage et du magasinage.., etc.

3. Le *Reichausschuss für Lieferbedingungen* établit des conditions de livraison homologuées dans les diverses branches de l'industrie et du commerce en Allemagne.

4. Le *Reichsausschuss für Arbeitszeitermittlung* étudie les « temps » devant servir de base à l'établissement des salaires et les fixe par industrie et par occupation.

5. L'*Arbeitsgemeinschaft Technik in der Landwirtschaft* étudie les méthodes d'organisation scientifique de l'industrie propres à s'adapter à l'agriculture. L'Allemagne possède d'ailleurs l'Institut de Pommritz, spécialement consacré à l'organisation scientifique du travail en agriculture.

6. Notons que le Ministère de l'Economie politique exerce un droit de contrôle général sur l'application de la « rationalisation ».

7. L'Institut Piorkowski entreprend l'organisation générale

l'*Organisatoren Verband* de Berlin, la *Taylorisc-Gesellschaft de Stuttgart* (1),... etc., sont parmi les plus connus.

Les méthodes recommandées par les instituts de recherches sont adaptées aux diverses professions par des organismes corporatifs spéciaux (2).

Il convient enfin de souligner l'effort accompli en matière d'enseignement. Dans la plupart des *Technische Hochschulen* et dans un certain nombre de *Handelshochschulen* fonctionnent côte à côte des instituts de recherches techniques spécialisés dans l'organisation scientifique du travail et des instituts de recherches psychotechniques (3).

On peut juger par ce qui précède de l'importance du mouvement en faveur de l'organisation scientifique du travail, autrement dit de la rationalisation *interne* des entreprises. S'il en est ainsi, cela tient

des entreprises qui s'adressent à lui et intervient en qualité d'organisateur conseil dans toute la gamme de leurs services, en tenant compte de toutes les conditions psychologiques, économiques, sociales, qui sont susceptibles d'intervenir dans le succès d'une entreprise. Il ne se contente pas de présider à l'organisation initiale, mais se préoccupe aussi du développement ultérieur, d'accord avec les dirigeants, en contribuant à l'éducation du personnel.

1. La *Taylorisc-Gesellschaft* est spécialisée dans les questions d'organisation commerciale.

Un institut pratique les recherches psychotechniques pouvant intéresser l'artisanat.

2. Citons : l'*Arbeitsgemeinschafts-Tecknik in der Landwirtschaft*, le *Deutscher Verband für Materialprüfung der Tecknik*, la *Gesellschaft für Metallkunde*, la *Deutsche Gesellschaft für Bauingenieurwesen*, l'*Arbeitsgemeinschaft Deutscher Betriebsingenieure...*, etc.

3. Vº P. Devinat, *op. cit.*

sans doute à ce que l'esprit discipliné et méthodique de l'Allemagne s'est particulièrement bien accommodé du « taylorisme » et de ses succédanés ; c'est aussi parce qu'il a toujours existé dans ce pays une étroite relation entre le laboratoire et l'usine. Mais c'est surtout, semble-t-il, parce que les divers gouvernements qui se sont succédés à la tête du *Reich* ont pratiqué, en matière d'organisation économique, une constante unité de vues (1).

* * *

§ 2. — Des origines de la Rationalisation externe.

L'origine de la rationalisation *externe* remonte jusqu'aux cartels.

Les causes constitutives des ententes entre producteurs ont, en quelque sorte, un caractère international. Néanmoins, c'est, comme l'on sait, principalement aux Etats-Unis et en Allemagne que les ententes industrielles et commerciales ont pris un essor caractéristique.

En présence du « déséquilibre, parfois prolongé, entre les possibilités étendues de la production et les possibilités restreintes de la consommation, les entreprises industrielles privées restent impuissantes si elles demeurent isolées. Si elles s'allient ensemble, elles peuvent atténuer la crise en restreignant mo-

1. V° plus loin (p. 27, note 1).

mentanément la production ; elles peuvent même la faire disparaître en unissant leurs efforts pour augmenter la consommation, en créant des débouchés nouveaux, en organisant l'éducation de la clientèle, en constituant des méthodes raisonnées et puissantes d'exportation... Les ententes... entre producteurs trouvent donc leur origine dans une nécessité économique liée... aux conditions de la production et de la distribution » (1).

Ce sont là les causes générales des ententes entre producteurs : « mais il va sans dire que leur réalisation s'est opérée dans chaque pays suivant le tempérament des industriels qui en ont pris l'initiative, suivant les facilités ou les obstacles que comportait chaque industrie, enfin, suivant les conditions économiques de chaque marché national » (2).

En Allemagne (3), les premiers cartels s'étaient

1. P. de Rousiers, « Les Cartels et les Trusts et leur évolution » (Société des Nations, Section économique et financière. Genève, 1927, p. 7) ; A. Souchon, « Les Cartels de l'Agriculture en Allemagne », Armand Colin. Paris, 1903 ; Ch. Brouilhet, « Essai sur les ententes commerciales et industrielles », Paris. Guillaumin, 1895 ; A. Colliez, « Trusts, cartels, corners », Guillaumin. Paris, 1904 ; P. Passama, « Formes nouvelles de concentration industrielle ». Paris, Librairie du Recueil Sirey, 1910 ; P. de Rousiers, « Les Syndicats industriels de producteurs en France et à l'Etranger ». Paris, Armand Colin, 1912 ; R. Liefmann, « Les formes d'entreprises » (traduction française). Paris, Marcel Giard, 1924 ; et surtout : R. Liefmann, *Kartelle, Konzerne u. Trusts*, 7e édition, Stuttgart, 1927, Ernst Heinrich Moritz.

2. P. de Rousiers. Genève, 1927, p. 7.

3. Les premières ententes entre producteurs remontent à l'année 1877. C'est Kleinwachter qui, dans son livre *die Kartelle*, paru en 1882, consacra définitivement leur terminologie.

constitués sous la menace d'un danger constant de surproduction. Tel fut le cas du *Kali-Syndicat* ou encore du « Syndicat des Charbons rhénan-westphalien » (1).

Mais si la plupart des cartels sont nés dans le but de pratiquer « temporairement et subsidiairement une politique restrictive... » (2) tendant à enrayer l'avilissement des prix de vente et d'obtenir une adaptation générale plus parfaite de l'offre à la demande, c'est « à la politique de large production et de large consommation » qu'ils ont dû leur succès (3).

Telle est, du moins, la véritable signification des cartels ; et l'on a trop abusé, à notre sens, de cette définition qui consiste à voir dans le cartel « un accord entre les producteurs de la même industrie conservant leur individualité, en vue d'obtenir un *monopole* ou tout au moins un quasi monopole » (4). Sans doute les cartels créent-ils des monopoles, mais outre que ceux-ci présentent un caractère *collectif* (5),

1. Le premier avait été formé pour empêcher l'engorgement chronique du marché des sels potassiques à la suite de la découverte de nouveaux gisements. Le « syndicat des charbons rhénan-westphalien » devait aussi sa naissance à la surproduction (P. de Rousiers, *loc. cit.*).Cf. Dr Kurt Wiedenfeld, « Les Cartels et les Trusts » (Société des Nations, Section économique et financière. Genève, 1927).

2. De Rousiers, p. 15. Genève. « La préoccupation du rendement, et plus précisément du prix de revient, a eu finalement le pas sur celle de la surproduction... » ; P. Maquenne, « La rationalisation et la concentration des industries devant la loi et le fisc » (*La Réforme économique*, nº 13, 5 mai 1927).

3. P. de Rousiers, *loc. cit.*

4. A. Colliez, *op. cit.*, p. 20.

5. Les trusts, au contraire, donnent naissance à un monopole nettement individuel (Vº A. Colliez, *op. cit.*, p. 21).

Le cartel représente : « *une volonté collective... superposée aux*

les cartels, tout en cherchant à procurer à leurs adhérents des prix de vente rémunérateurs, ne pratiquent généralement pas une politique « oppressive » (1). Au reste, les cartels allemands ont toujours « émis la prétention de diriger pour le mieux le fonctionnement de l'industrie où ils prenaient naissance, et ce, sans léser les intérêts de la collectivité » (2).

Constitués librement et sous la forme de sociétés par actions (3), les cartels se sont multipliés sous les formes les plus diverses : cartels de limitation ou d'ordre inférieur, cartels de répartition ou d'ordre supérieur (4).

Mettant un terme à la concurrence « excessive » et

volontés individuelles, la subordination de celles-ci étant assurée par des mesures efficaces, dont la plus puissante est encore, il est vrai, un bon vouloir commun... » (Ch. Brouilhet, *op. cit.*, p. 16).

Le cartel est une ligue, une association de membres « égaux en droits, au moins théoriquement ». Avec le *trust*, « c'est-à-dire le fidéicommis... », il y a, au contraire, « abandon de tous droits, de toute activité de la part des membres... D'un côté il y a fédération, de l'autre il y a absorption ; d'un côté défense des intérêts, de l'autre domination... » (P. de Rousiers, « Les syndicats de producteurs », *op. cit.*, p. 96).

1. Cf. P. de Rousiers, « Les syndicats de producteurs », *op. cit.*, p. 139 ; Ch. Brouilhet, *op. cit.*, p. 53.

2. Ils se sont ainsi différenciés des *pools* américains préoccupés avant tout de réaliser des gains rapides.

3. Du moins la plupart d'entre eux. Mais, même les cartels sous la forme « secrète », ont présenté une organisation sensiblement équivalente.

4. Les cartels de limitation ou d'ordre inférieur, car ils ne restreignent la liberté que sur un point, se subdivisent en cartels de limitation de l'offre (*Produktionskartelle*), des marchés (*Gebietskartelle*) ou des prix (*Preiskartelle*) ; les cartels de répartition ou d'ordre supérieur comprennent les cartels de répartition des offres (*Kontingentierungenkartelle*), des demandes, des

à l'individualisme « forcené » qui ruinaient tant d'entreprises, les cartels allemands ont permis, bien longtemps avant la guerre, de réaliser, dans des branches très variées de la production, la plus large *concentration commerciale* (1). C'est un point, en effet, sur lequel il convient d'insister, que dans la plupart des cas, les cartels ont pratiqué une politique de prix modérés « comptant davantage pour s'assurer des bénéfices sur les *économies* » résultant de l'amélioration de l'organisation commerciale (2). Il apparaît ainsi très nettement que la rationalisation prend ses racines dans ces groupements dont l'origine nous semble déjà lointaine.

Il ne peut être question d'entreprendre, ici, l'historique des cartels. Mais nous noterons comme un des traits prédominants de leur évolution que, dès avant la guerre, l'Etat allemand avait une tendance très nette à substituer l'entente imposée à l'entente libre (3). Et c'est peut-être, comme le note M. de Rouziers, par réaction contre la contrainte gouvernementale que s'est opéré le vaste mouvement de concentration industrielle sous la forme de *Konzern* (4).

bénéfices (*Gewinnkontingentierungenkartelle*)..., etc. (V° R. Liefmann, *op. cit.*, teil I, § 5, *Formen der Kartelle*, p. 41 et s.).

1. La plupart des cartels, avant guerre, avaient un bureau de vente (*Verkauf Bureau*) « seul intermédiaire entre la collectivité des fabriques associées et la clientèle ».

2. Cf. A. Colliez, *op. cit.*, p. 76 et s.

3. Cpr. loi 24 avril 1919 sur le syndicat obligatoire de la potasse.

4. « Ce n'est pas un paradoxe de soutenir qu'en contraignant les industriels à s'unir en cartels, le Gouvernement allemand

Le mouvement en faveur de la concentration obligatoire qui se dessinait avant la guerre s'est naturellement amplifié au cours de celle-ci. Dès août 1914, le Dr Rathenau présidait à la constitution des cartels « forcés » et procédait à une « rationalisation » brutale (1). De leur côté, les rédacteurs de la Constitution de Weimar ont entendu consacrer le principe de la concentration obligatoire tout en satisfaisant aux dogmes socialistes (2).

* * *

Ces cartels ont été depuis détrônés par les *Konzern*

les en a écartés, car, en pareille matière, l'initiative individuelle est seule juge de l'opportunité de l'entente et doit être laissée entièrement libre » (L. Mazeaud, « Le problème des unions de producteurs devant la loi française », Paris, Dalloz, 1924).

1. « Appliquant à l'industrie l'antique et rude méthode populationniste de Lacédémone, il supprima les faibles ; il ferma les usines à faible rendement ; les matières premières et les commandes furent réparties entre les survivantes » (L. Mazeaud, *op. cit.*, p. 77).

2. Constitution de Weimar (11 août 1919), article 156 : « ...le Reich, en cas de besoin pressant, peut, aux fins d'économie collective, intervenir par une loi dans la gestion des entreprises et sociétés économiques dans le but d'assurer la collaboration de tous les éléments de la production, de faire participer à l'administration les patrons et les ouvriers et de régler d'après les principes de l'économie collective la production, la création, la distribution, l'emploi, les prix, ainsi que l'importation et l'exportation des richesses ».

Cpr. Lois des 23 mars 1919 et 20 août 1919 (*Kohlenwirtschaft*) ; loi du 31 décembre 1919 (*Elektrizitätswirtschaft*) ; Vo R. Liefmann, *op. cit.*, teil II : *die wichtigsten Kartelle im Weltkriege und in der Nachkriegszeit* ; die *Sozialisierungen im Kali und Kohlenbergbau*, p. 115 et s.

qui constituent l'avant-dernier état de la concentration de la production allemande.

Les *Konzern* qui atteignent parfois des proportions gigantesques — « une pieuvre allemande » a-t-on dit dit du Konzern Stinnes (1) — pratiquent à la fois la concentration horizontale et verticale (2) et se rencontrent dans les domaines les plus variés (3). On a dit d'eux, et non sans justesse, qu'ils « sont des unions verticales d'unions horizontales » (4).

Ils ont été définis par M. Liefmann (5) : des groupements juridiques — par opposition aux simples groupements de fait — d'entreprises commerciales et industrielles qui, sans perdre à proprement parler leur autonomie, tendent à réaliser une certaine unité technique, administrative, commerciale ou financière.

Tous les *Konzern* ne réalisent pas cette quadruple unité ; et, dans la plupart des cas, ce sont surtout les combinaisons financières qui sont particulièrement significatives.

Encore que les *Konzern* affectent des formes très variées (6), voici d'après M. R. Liefmann les plus

1. Dumont Wilden, « La situation intérieure de l'Allemagne » (Causerie au 127e déjeuner de la Fédération des industriels et commerçants français), cité par L. Mazeaud, *op. cit.*, p. 79).

2. Cf. L. Mazeaud, *op. cit.*, p. 80 et s.

3. Mines, produits chimiques, sucreries, transports..., etc.

4. L. Mazeaud, *op. cit.*, p. 156.

5. R. Liefmann, *op. cit.*, teil V, *Konzerne und Fusionen*, p. 260.

6. L'expression *Konzern* est une appellation globale pour des organisations très disparates (R. Liefmann).

usitées d'entre elles : 1° participations financières ; 2° communautés d'intérêts (*Interessengemeinschaften*) ; 3° délégations de membres de conseils d'administration ou de directeurs ; 4° gestion partielle ou totale de l'exploitation entière d'une entreprise par une autre. Il existe encore une cinquième forme de *Konzern* qui consiste en une gestion commune avec une sorte de prise à bail de tout ou portion d'une entreprise (1).

Le « mouvement de *fusion* et de *combinaison* que l'on synthétise sous le terme d'intégration » (2) et qui a abouti à la création des *Konzern* tend, comme la formation des cartels, à évincer la concurrence. Il a procuré aux entreprises allemandes des avantages techniques et commerciaux indiscutables : « emploi plus étendu des machines, meilleure utilisation de celles-ci, diminution des frais généraux, et accessoirement du capital... » (3), etc., etc.

A l'inverse de la fusion qui est avant tout un processus juridique, la *combinaison* est, au contraire, un phénomène purement économique. « C'est un

1. R. Liefmann, *op. cit.*, teil V, § 1, *Ubersicht über die verschiedenen Formen der Konzernbildung*, p. 263 et s.

2. R. Liefmann, « Les formes d'entreprise », *op. cit.*, p. 59.

3. *Ibidem.*

M. Liefmann écrivait en 1912 que « les fusions jouent, dans les grandes exploitations actuelles de l'industrie, du commerce et des transports, un tel rôle, les grandes entreprises cherchent tellement à s'étendre par l'annexion d'autres entreprises que l'on en est arrivé à parler d'une évolution de la grande exploitation à la « plus grande exploitation ». Le développement gigantesque de nos grandes sociétés minières..., des *banques*..., est dû pour une part considérable à l'annexion d'autres entreprises par voies de fusion... »

élargissement de l'entreprise à laquelle on ajoute des branches de production préparatoires ou complémentaires... ; la combinaison est... en quelque sorte l'opposé de la spécialisation... » puisqu'aussi bien elle rend possible l'incorporation des stades de production préparatoires ou complémentaires dans la branche principale. « Les bénéfices sur les produits partiels qui revenaient auparavant aux entreprises spécialisées se trouvent maintenant épargnés puisque l'entreprise combinée ne paie, pour chaque produit partiel, que son prix de revient... » (1).

Dans les *communautés d'intérêts* (*Interessengemeinschaft*) deux (rarement plus) entreprises répartissent en commun leur gain suivant une proportion déterminée, généralement d'après l'importance de leur capital respectif.

Les communautés d'intérêts servent aussi bien à la concentration horizontale que verticale. Non seulement elles restreignent la concurrence entre des entreprises de même nature, mais encore elles groupent des stades de production tributaires l'un de l'autre.

Nous verrons par la suite que les « communautés d'intérêts » ont permis à plusieurs grandes banques de Berlin de se lier à des « banques de province » par l'acquisition d'actions et la délégation de directeurs et de membres du conseil d'administration (2).

Les *participations* par acquisition d'actions d'au-

1. R. Liefman, *op. cit.*, p. 61.
2. R. Liefmann, *op. cit.*, p. 63.

très entreprises qui étaient déjà très répandues en Allemagne avant la guerre ont pris une telle extension qu'on peut aller jusqu'à dire qu'il y a peu de sociétés par actions d'une certaine importance qui ne participent pas à d'autres entreprises par la possession d'actions... A côté des « fusionnements qui réunissent deux ou plusieurs entreprises de même nature ou de nature différente, à côté des cartels et des trusts qui servent à annihiler la concurrence dans toute une branche industrielle, les *participations* apparaissent comme une forme plus lâche de liaison entre plusieurs entreprises. Mais cette forme est susceptible d'être universellement employée à cause de la large extension du système des actions... » (1).

Suivant une expression pittoresque — et d'ailleurs traduite de l'allemand — les *participations* aboutissent à l'« emboîtement » des entreprises. Quels

1. R. Liefmann, *op. cit.*, p. 130. D'après M. Liefmann, on peut distinguer plusieurs buts de participation : 1° entre les entreprises de même espèce ; 2° participation entre entreprises tributaires l'une de l'autre ; 3° participation des banques aux entreprises qu'elles ont fondées ; 4° participation d'entreprises à leurs propres filiales. « Dans nombre de grandes entreprises, les participations représentent, aussi bien sous le rapport des dimensions que des rendements, des sommes plus grandes que leur propre capital immobilier » (*op. cit.*, p. 134). M. Liefmann cite des entreprises qui ont abandonné complètement ou presque complètement leur production et ne produisent que par des filiales auxquelles elles participent. (Société Siemens et Kalske ; Société Schuckert..., etc.). On peut rapprocher de ces entreprises les « sociétés de portefeuille » si répandues dans les pays anglo-saxons sous le nom de « Holding Trusts », et plus connues chez nous sous le nom d' « Omniums ».

que soient leurs dangers (1) elles ont certainement amené une plus grande unification et empêché une concurrence exagérée (2).

En définitive, les *Konzern* allemands — en dépit des déboires qu'ils ont pu causer — ont amplement facilité à l'Allemagne le rétablissement de sa situation économique. Hugo Stinnes ne disait-il pas que « lorsque des exploitations n'ont pas d'argent, pas de marchandises, elles doivent s'organiser verticalement de manière à économiser l'argent et les matières premières ». L'Allemagne a ajouté à la force de la concentration verticale la puissance de la concentration horizontale, grâce à quoi, « comme des alpinistes attachés à la même corde », ses industries ont pu amener de vigoureux assauts « dans la lutte économique mondiale » (3).

* * *

Mais la concentration verticale qui faisait l'originalité et, semblait-il, la puissance des *Konzern* ne devait pas survivre à l'arrêt de l'inflation.

Elle ne visait qu'à réunir dans la même main les bénéfices successifs sur une même matière, faisant « disparaître la notion du prix de revient et de la

1. Le danger le plus grave est l'accaparement d'une industrie entière par quelques capitalistes. V° R. Liefmann, *op. cit.*, p. 141. L'auteur recherche, en particulier, les mesures de sécurité à prendre en faveur des actionnaires.

2. R. Liefmann, *op. cit.*, p. 140.

3. Traduit par L. Mazeaud, *op. cit.*, p. 92 et 93.

concurrence : c'était une sorte de monde communiste bâti dans un milieu capitaliste » (1).

Un système, si nettement antiéconomique, était « voué à la ruine ».

Après la crise monétaire, après la faillite retentissante des *Konzern*, l'Allemagne devait à nouveau se tourner vers la concentration horizontale : fusions ou cartels, ces derniers recueillant d'ailleurs la faveur générale immédiate.

* * *

Les Allemands insistent volontiers sur ce fait que la crise économique consécutive à l'inflation n'a eu d'autre effet que « d'élargir et d'accélérer » les mesures de rationalisation (2). Enréalité, c'est en effet seulement après la stabilisation du mark, à partir de 1924, et, plus exactement, après l'adoption du plan des experts à la Conférence de Londres (3) que l'on peut parler de « rationalisation » *intégrale*, « systématique et véritable » (4), de la production allemande envisagée dans son ensemble.

1. A. Detœuf, « La Réorganisation industrielle », édition de la S. A. P. E. Paris, 1927.

2. « La constatation de la situation économique réelle, brusquement dévoilée par la crise, eut pour résultat d'élargir et d'accélérer les mesures de *rationalisation* technique et d'organisation déjà fréquemment essayées auparavant et qui furent réalisées dans les limites où le permettait la pénurie des capitaux ». Rapport du Comité national allemand de la Chambre de Commerce internationale, p. 4 (*Berlin Neue Wilhemstr.*, 9.11).

3. Août 1924.

4. P. Maquenne, « L'organisation de la production en Allemagne », *loc. cit.*

« La guerre a laissé des charges énormes qui, en dernière

Mais, si la plupart des réalisations pratiques de la rationalisation *intégrale* sont de date relativement récente, il est indéniable, et nous devions le noter, que les origines du mouvement remontent à une époque déjà éloignée.

Et ici, il nous faut souligner une fois de plus l'appui constant et méthodique qu'ont toujours reçu de l'Etat les producteurs allemands, quelles qu'aient pu être les formes adoptées par eux pour grouper les entreprises et en renforcer l'action (1).

incidence, retombent sur la production. Une fraction de ces charges se retrouve dans le prix de revient de chaque fabrication, et on a vu lès Allemands, lorsque la « charge » de leur industrie a été enfin déterminée à la suite de l'*accord de Londres*, se préoccuper d'intégrer son intérêt et son amortissement, de telle manière que leurs prix de vente restassent, néanmoins, aussi près que possible des cours mondiaux. Ils n'y sont parvenus qu'en *rationalisant* aussi parfaitement que possible, et en particulier en renonçant à la dispersion des fabrications, en *concentrant* leurs industries, en *fusionnant* leurs sociétés ». (P. Maquenne, « La rationalisation et la concentration des industries devant la loi et le fisc », *La Réforme économique*, nº 13, 5 mai 1927.)

1. Cpr. Paul de Rousiers, « Les syndicats industriels de producteurs en France et à l'Etranger ». Armand Colin, Paris, 1912. Recherchant les causes des « cartells », M. de Rousiers en trouve une qui lui paraît de beaucoup la « plus caractéristique. Elle est essentiellement allemande. Elle est surtout prussienne. C'est l'appui formel ou tacite de l'Etat. De tout temps, l'Etat prussien a été bon ménager de sa fortune et très soucieux des intérêts matériels de ses sujets. Sa politique de conquête exigeait une bonne armée et un trésor bien pourvu, et, dans un pays naturellement pauvre, il fallait s'ingénier à développer les forces productrices pour pouvoir prendre sur le contribuable de quoi alimenter le Trésor. Les rois de Prusse ont travaillé infatigablement à cette tâche... Cette tradition s'est continuée jusqu'à nos jours comme la politique à laquelle elle sert de base... L'Etat est toujours prompt à servir les intérêts qui prennent naissance ou à soutenir les initiatives qui

SECTION III

Des applications et des effets de la rationalisation en Allemagne.

On s'imagine volontiers que seules les grandes entreprises industrielles ont été rationalisées. Sans doute, celles-ci, et notamment « les industries clefs comme la métallurgie et l'industrie chimique » (1) se prêtent-elles mieux à la réalisation des conceptions nouvelles. Mais, à la vérité, la rationalisation n'est pas uniquement cantonnée dans le domaine de la grande industrie. C'est, du reste, un des soucis prédominants des économistes allemands de rechercher les moyens d'étendre la rationalisation aux autres branches de la production : commerce de détail (2), petites et moyennes exploitations (3), artisanat, (4), constructions (5), agricul-

s'accusent. Il le fait avec le paternalisme un peu étroit et de vues forcément courtes qui est inhérent au système ; mais il le fait généralement avec suite, ce qui lui permet du moins de recueillir les avantages qu'il en attend... » (p. 114 et 115).

1. Cpr. P. Maquenne, « L'organisation de la Production en Allemagne ». On commença par les industries métallurgiques et minières, chimiques et électriques : les trois colonnes maîtresses du nouvel édifice économique.

2. « La rationalisation du commerce de détail » (*Deutsche Bergwerkszeitung*, 2 mars 1927 ; *Frankfurter Zeitung*, 16 mars 1927) ; « La rationalisation au service du relèvement de la capacité d'achat intérieure » (*B. I. E. F.*, 5 avril 1927, p. 7).

3. *B. I. E. F.*, 1er février 1927, nº 3, p. 11.

4. « La rationalisation de l'artisanat » (*B. I. E. F.*, 5 avril 1927, nº 3, p. 11).

5. « La rationalisation des constructions » (*B. I. E. F.*, 5 avril 1927, nº 3, p. 11).

ture (1),... etc., etc. voire mêmes aux foires (2).

Des efforts remarquables ont été réalisés dans les industries de la coutellerie (3), de la potasse (4), de l'automobile (5), du fer, (6) dans les mines de la Ruhr (7), les industries des constructions navales (8), des transports maritimes (9),l'industrie chimique (10),

1. « La rationalisation de l'agriculture » (*B. I. E. F.*, 5 avril 1927, nº 3, p. 12).

2. « La presque unanimité du commerce allemand reconnaît que la multiplicité de ces manifestations commerciales ne peut qu'être néfastes à l'économie allemande, en dispersant l'intérêt des acheteurs... » (*B. I. E. F.*, 20 mars 1927, nº 6, p. 30).

3. « Les progrès de la rationalisation dans l'industrie de la coutellerie » (*B. I. E. F.*, 15 février 1927, p. 9).

4. *Frankfurter Zeitung*, 19 avril 1927. Cpr. « La rationalisation de l'industrie de la potasse » (*B. I. E. F.*, 5 mai 1927, nº 9, p. 43).

5. *Frankfurter Zeitung*, 9 janvier 1927.

6. Notamment la rationalisation de la production sidérurgique du bassin westphalien (Vº *B. I. E. F.*, 15 novembre 1926, p. 3, et 5 mai 1927, p. 12).

7. Vº *Bulletin de la Société d'Etudes et d'Informations économiques* du 24 novembre 1926, nº 267, p. 1. Le résultat de la rationalisation est ici particulièrement remarquable. La production mensuelle qui était de 9.546.000 tonnes en 1913 est passée à 10.174.000 tonnes en 1926 ; et l'augmentation du rendement de la main-d'œuvre dépasse aujourd'hui de 20 % le niveau d'avant-guerre. M. Julius Hirsch note que le nombre des marteaux mécaniques qui était de 189 avant la guerre s'élève à 23.000 ; 50 % du travail humain est actuellement mécanisé.

8. *B. I. E. F.*, 1er janvier 1927, p. 3.

9. *B. I. E. F.*, 1er septembre 1926, p. 42.

10. Vº *Industrie und Handelszeitung*, du 9 juin 1927. La rationalisation appliquée à l'industrie chimique a permis au trust de l'aniline (*I. G. Farbenindustrie*) d'intensifier ses recherches dans le domaine des carburants de synthèse (procédés Berguis et Fischer), de la soie artificielle et des engrais composés. (P. Maquenne, « L'organisation de la production en Allemagne », *loc. cit.*).

l'industrie « lourde » (1), l'industrie textile (2), l'industrie électro-technique (3),... etc.

Les transformations se sont opérées suivant les processus recommandés par les économistes allemands : réorganisation intérieure des entreprises (4) et regroupement de ces dernières grâce aux concentions (5).

M. Brückmann, directeur général de la *A. G. für Industrie und Technik de Berlin* estime que la *I. G. Farben-Industrie* sera, en 1928, en mesure de couvrir la moitié des besoins allemands en essence à moteurs et, dans quelques années, l'intégralité de ces besoins.

1. A noter spécialement le succès de l'œuvre de rationalisation entreprise par le « Trust de l'acier » (*Vereinigte Stahlwerke*). V° *B. I. E. F.*, 5 mai 1927, p. 14. D'après M. Julius Hirsch, l'économie réalisée, grâce à la concentration par le trust de l'acier sur le capital investi dans les stocks, atteindrait 40 millions de marks. Le rendement des hauts-fourneaux a été porté de 7.600 t. par unité en septembre 1925, à 10.000 t. en août 1926, contre 4.500 t. en 1913.

2. *B. I. E. F.*, 15 décembre 1926, p. 8. C'est le *Reichskuratorium* pour la réglementation économique qui a pris la direction de la rationalisation de l'industrie textile. V° notamment sur la réorganisation de l'industrie du jute : *Industrie und Handelszeitung*, 9 juin 1926.

3. V° *Der Magazin der Wirtschaft*, 20 juin 1927.

4. Dans les mines de la Ruhr, la durée de la journée de travail a été augmentée, les mines improductives ou travaillant dans de mauvaises conditions ont été « impitoyablement » fermées. On a procédé à l'élimination du personnel improductif, au perfectionnement de l'outillage. L'emploi des machines a été généralisé en même temps que l'on mécanisait les transports.

5. C'est surtout l'industrie lourde qui s'est prêtée aux concentrations. On a tour à tour assisté à la constitution du trust de fer, à la fondation du cartel des usines métallurgiques de Haute-Silésie, à celle de la *Mitteldeutsche Stahlgesellschaft* (Société de l'acier de l'Allemagne centrale). Dans la construction des automobiles, la «*Nationale Automobilgesellschaft* de Berlin appartenant au *Konzern* de l'A. E. G., a pris à sa charge les intérêts

La réorganisation intérieure s'effectue par la taylorisation et la standardisation. On fabrique en série le produit standard, le *Fliess* et le *Massenarbeit* s'adaptant aux besoins les plus courants de la foule.

Les concentrations et les fusions ont permis de spécialiser les entreprises (1). C'est ainsi que dans l'industrie textile des usines sont spécialisées dans la fabrication d'un filé de laine ou d'un filé de coton.

La *Farbenindustrie* a formé quatre grands groupes : Rhin supérieur, Rhin moyen, Rhin inférieur et Allemagne centrale, auxquels correspondent les fabrications de colorants, produits azotés, pharmaceutiques et photographiques, ingrédients contre les

que possède dans l'industrie automobile le *Konzern* Siemens-Schuckert (*Frankfurtur Zeitung*, 9 janvier 1927). Dans les constructions navales, la *Weser Werft A. G.*, a acquis les chantiers de Hambourg appartenant à la *Vulkan*, etc... V° Dr Kurt Wiedenfeld, *op. cit.*, p. 11 et s.

1. Dans certains cas, les concentrations ont amené aussi la disparition des entreprises improductives ou peu rentables, ainsi que le montre le tableau ci-après qui donne l'excédent du nombre des dissolutions de sociétés sur celui des fondations pendant les deux dernières années. On peut objecter, il est vrai, que cet excédent a été causé par la crise économique. Il est certain qu'il faut tenir compte de ce facteur ; on ne saurait, néanmoins, méconnaître que c'est en 1925 et plus encore au début de 1926 qu'ont eu lieu les plus importants regroupements et de nombreuses suppressions d'entreprises « peu viables ».

	1925	1926
Fondations	24.498	20.803
Dissolutions	38.596	40.904
Excédent des dissolutions	9.098	20.101

(Les fondations et les dissolutions de sociétés en 1926, *B. I. E. F.*, 1er mars 1927, p. 53).

parasites des végétaux, soie artificielle et chimie végétale (1).

Les comptoirs d'achat et de vente ont été également spécialisés. Dans le *Konzern* de l'acier, la *Verkauf A. G. für Nebenprodukte* de Mannheim s'est spécialisée dans la vente du benzol, le *Werkshandel der Vereinigte Stahlwerke* de Hamm dans celle du fer laminé,... etc.

Cette rationalisation industrielle et commerciale s'est effectuée sous la direction du *Reichskuratorium für Wirtschaftlichkeit* (2) ; et elle a déterminé une augmentation importante de la production (3) ainsi

1. Cf. Lieutenant-Colonel Reboul, « L'Allemagne au début de 1927 : sa situation économique » (*Le Temps*, 19 décembre 1926 et s.).

2. V° *supra*, section II, § 1, « Des origines de la rationalisation interne ».

3. Le rapport du Comité national allemand sur la situation économique mondiale à la Chambre de Commerce internationale (*Bericht der deutschen Landesgruppe über die Weltwirtschaftliche Lage*, Berlin 1927, *Neue Wilhelmstr.*, 9-11) ne cache pas sa satisfaction. « A partir du deuxième et surtout du troisième trimestre de 1926, *le changement des conjonctures économiques* se fit sentir dans un sens favorable... »

	Importations	Exportations	Déficit
1925	12.362	8.799	3.633
1926	9.951	9.818	132

L'année 1926 se ressentait encore de la crise de déflation et d'adaptation. Le premier trimestre de 1927 témoigne d'une recrudescence d'activité et d'une reprise des importations.

	Importations		Exportations	
	1926	1927	1926	1927
Janvier ..	707	1.093	794	799
Février...	661	1.094	782	756
Mars	645	1.086	925	842

(Statistique du commerce extérieur, en millions de marks). H. Laufenburger, « La vie économique en Allemagne » (*Revue d'Economie politique*, 1927, n° 3, p. 925).

qu'une diminution sensible du prix de revient (1). Mais ces faits réfutent-ils les critiques formulées par les adversaires de la rationalisation ?

* * *

Il faut bien reconnaître, en effet, que du point de

1. Le prix des produits manufacturés a été ramené entre janvier 1926 et avril 1927, de 158 % du prix d'avant-guerre à 143 %, cependant que le prix des matières premières et produits demi-finis rétrogradait de 134,4 % à 129,9 %. (Franz von Mendelssohn, président de l'Union des Chambres de Commerce allemandes, cité par l'*Usine*, 9 juillet 1927, p. 1).

Cpr. les statistiques citées par M. P. Maquenne, « L'organisation de la production en Allemagne » (*loc. cit.*) :

Indice des produits industriels (1913 = 100).

Juillet 1926	146,2
Septembre	144,2
Novembre	143,5
Décembre	142,3

Indice des prix de détails, produits alimentaires (1913 = 100).

30 décembre 1925	150,77
20 mars 1926	142,13
29 octobre	155,21
30 novembre	155,11
30 décembre	156,74

Nous nous devons, d'ailleurs, de noter avec M. Laufenburger (*loc. cit.*), que « malgré la baisse partielle de certains produits industriels finis, l'index général des prix de gros est légèrement en hausse du début à la fin de 1926, ce qui se reflète dans le coût de la vie qui progressa de 139,8 en janvier 1926 à 144,3 en décembre de la même année ». M. Laufenburger en déduit que « la rationalisation n'a donc pas répondu aux grands espoirs qu'on fondait sur elle ». Cette opinion — que nous tenions à rapporter en toute objectivité — et qui contraste singulièrement avec celle de plusieurs auteurs français autorisés, notamment M. Paul Maquenne, et les rapports des Chambres de Commerce allemandes, n'est-elle pas prématurée ? Il se peut que les Allemands fondent des espoirs démesurés sur la rationalisation ; mais il est trop tôt pour en juger étant donné que de nombreuses entreprises en sont encore à la période d'adaptation.

vue social, la rationalisation soulève un certain nombre d'objections. On lui a reproché notamment d'entraîner du chômage et d'aboutir à comprimer les salaires (1).

En ce qui concerne le chômage, la Conférence économique internationale de 1927, tout en reconnaissant les avantages de la rationalisation, « n'a pas négligé les conséquences temporairement défavorables que son application peut avoir pour certaines catégories de travailleurs. Si, tant comme consommateurs que directement, ceux-ci sont assurés d'avoir, le moment venu, leur part dans les effets favorables d'une meilleure organisation de la production, ils peuvent être atteints, à un moment donné, par un chômage temporaire lorsque l'on procède à des réorganisations ». Aussi, la Conférence

1. A rapprocher de ce qui suit la résolution prise en août 1927 par le Congrès de la C. G. T. française : « La *rationalisation nécessaire* » et acceptable doit répondre aux conditions suivantes :

1° Ses avantages ne doivent pas être restreints à quelques individus ;

2° Ils doivent être équitablement étendus aux travailleurs sous forme d'augmentation de salaires et de diminution des heures de travail ;

3° Ils doivent l'être également à la collectivité, dont ils doivent contribuer à élever le niveau de la vie ;

4° Des mesures efficaces doivent être prises, surtout en ce qui concerne le chômage pendant la période transitoire, de manière à sauvegarder les intérêts des ouvriers dans cette crise.

Ainsi définie, la rationalisation ne peut être appliquée sans le concours et le contrôle de la classe ouvrière organisée dans ses syndicats, ses fédérations et la Confédération générale du travail ».

a-t-elle pris un certain nombre de « résolutions » qui « tiennent compte tout particulièrement de ces légitimes préoccupations » (1).

Qu'on remarque bien que les objections qui ont été formulées à l'encontre de la rationalisation s'adressent aussi bien à la rationalisation *interne* qu'*externe* et que l'une et l'autre sont également en butte à l'hostilité des syndicats.

« La rationalisation, soutient la thèse socialiste — et cette dernière compte des défenseurs en Allemagne — provoque le chômage, car elle permet d'économiser la main-d'œuvre ».

Il est incontestable, ainsi que l'a reconnu la Conférence économique internationale, que la rationalisation peut réduire au chômage un certain nombre d'ouvriers et d'employés. Encore convient-il de remarquer que celui-ci ne doit vraisemblablement présenter qu'un caractère *temporaire*. « L'économie de la main-d'œuvre dans telle ou telle entreprise, grâce à la richesse qu'elle rend disponible pour l'ensemble du système économique... permet, sinon, à cette entreprise spéciale, du moins, en tous cas, à d'autres, d'augmenter leur capacité d'emploi, elle facilite la création d'entreprises nouvelles et d'industries nouvelles tout entières, qui occupent et au delà la main-d'œuvre économisée » (2).

Dans le passé, les faits se sont chargés de réfuter

1. Rapport de la Conférence Economique internationale, *loc. cit.*

2. V° « Rationalisation et chômage » (*Bin. quotidien de la*

d'une manière trop éclatante la thèse socialiste pour qu'il soit besoin d'y insister. Le progrès industriel ne s'est pas traduit par l'appauvrissement des classes ouvrières. Si la thèse socialiste était juste, « comme le pouvoir de production de l'ouvrier humain est des centaines et des milliers de fois plus grand aujourd'hui que depuis l'introduction des machines, le chômage devrait être formidable et il ne devrait plus y avoir de travail pour presque aucun ouvrier » (1).

En Allemagne, où les méthodes de rationalisation ont été appliquées d'une manière souvent brutale, les syndicats d'ouvriers et d'employés ont parfois opposé une assez vive résistance (2). Mais, de l'avis même des Allemands, celle-ci fut généralement de courte durée. Le prodigieux esprit de discipline, qui anime envers et contre tout l'Allemagne tout entière, l'a finalement emporté.

Le chômage, qui connut une vive recrudescence au moment de l'application massive de

Société d'Etudes et d'Informations économiques, 5 avril 1927, A. I. et s.).

1. *Ibidem*, v° A. de Tarlé, « L'organisation rationnelle du travail industriel et les syndicats ouvriers » (*L'Economie nouvelle*, mars, p. 129 ; avril, p. 193 ; mai, p. 257, 1927).

2. Notamment lors de la fermeture des mines de mauvais rendement et dans quelques cas de concentrations industrielles et commerciales. A signaler aussi les difficultés dans la rationalisation de l'industrie de la coutellerie de Solingen. A différentes reprises, les entreprises qui avaient procédé à des innovations techniques furent contraintes d'y renoncer par suite de l'opposition des syndicats. (V° « Les progrès de la rationalisation dans l'industrie de la coutellerie », *B. I. E. F.*, n° 4, 15 février 1927, p. 9).

la rationalisation, à tendance à se résorber (1).

Grâce au succès de la rationalisation *intégrale* entreprise par le Trust métallurgique rhéno-westphalien (2) le nombre du personnel a sensiblement augmenté (3). Il en est de même dans un assez grand nombre d'exploitations minières (4).

Il semblerait dont résulter de ces exemples que la rationalisation a provoqué une augmentation de la

1. *Nombre des chômeurs secourus en* 1927 :

1er janvier	1.780.000
1er février	1.827.000
1er mars	1.695.000
1er avril	1.121.000
1er mai	871.000
1er juin	649.000

(chiffres cités par M. Frantz von Mendelssohn, président de l'Union des Chambres de Commerce allemandes, *loc. cit.*). Cf. P. Jolly, « La crise du chômage » (*Mon Bureau*, avril 1927, p. 243).

Il existe, il est vrai, des divergences entre les statistiques des chômeurs secourus officiellement et les rapports des syndicats. C'est ainsi que les premières notaient au 15 janvier une augmentation de 440.000 sur les chiffres du 1er octobre, alors qu'au contraire les rapports des syndicats enregistraient une amélioration de la situation. Ces deux documents « semblent absolument inconciliables ». A la vérité, « l'explication doit en être cherchée dans le fait que l'organisation des secours contre le chômage se trouve sous le contrôle des autorités communales qui ont tout intérêt à grossir artificiellement le nombre des chômeurs jouissant des secours de l'Etat, de manière à ce qu'ils ne retombent pas à la charge des communes au titre de bureau de bienfaisance » (*B. I. E. F., du Haut-Commissariat de la R. F., dans les provinces du Rhin*, 1er mars 1927, p. 49).

2. Les *Vereinigte Stahlwerke* dont la fondation eut lieu à Essen le 13 janvier 1926.

3. 14.860 employés en avril 1926 contre 15.301 en septembre.
158.556 ouvriers en avril 1926 contre 172.767 en septembre.

4. Dans les mines de fer du Sieg, notamment, le nombre des ouvriers est passé de 4.400 en décembre 1925 à 9.000 en avril 1926.

production profitable aux masses ouvrières elles-mêmes. Faut-il en conclure, d'une manière générale, que la diminution du chômage est due, en totalité, à « une action compensatrice de la rationalisation, qui aurait pour effet automatique de diminuer les prix, de stimuler la consommation et d'offrir, dans l'élargissement de l'outillage et dans la construction de machines, des occasions de travail nouvelles ? » (1) Ici encore, il est bon de se garder d'un optimisme exagéré. Nous remarquions plus haut que le chômage a tendance à se résorber. Il faut noter toutefois que le *Reich* et les collectivités emploient un nombre croissant de chômeurs dans les grands travaux publics (2).

Quoiqu'il en soit, devançant en cela les recommandations de la Conférence Économique internationale, les Allemands ont admis que le palliatif le plus efficace au risque du chômage transitoire résultant de l'application des mesures de rationalisation

1. H. Laufenburger, *loc. cit.*

2. « L'agriculture allemande n'étant pas à même d'absorber les sans-travail qui subsistent, le chômage est déjà considéré comme une conséquence durable de la rationalisation. S'il est vrai qu'une partie de la population, jusqu'ici active de l'Allemagne, s'avère superflue en raison de la nouvelle structure technique de la production, il en résulte au profit de ces chômeurs forcés un véritable droit de rente grevant les autres membres de la société. Déjà maintenant, sous la forme de l'assurance contre le chômage, cette charge a une répercussion sensible sur le standard of life en Allemagne... Dans l'ensemble (la rationalisation) a grevé la population d'une lourde charge résultant du chômage... » (H. Laufenburger, *loc. cit.*). Cette opinion pêche, sans doute, par excès de sévérité — ou tout au moins est-elle prématurée — mais nous tenions à en faire état dans une étude volontairement objective.

résidait dans des conventions collectives à conclure entre les entreprises et leur personnel (1).

La rationalisation, ajoute encore la thèse socialiste, détermine l'abaissement des salaires. Nous noterons, dans le domaine des faits, que « la capacité d'absorption du marché intérieur allemand s'est renforcée, ces derniers temps, dans une très large mesure » (2).

1. C'est ainsi qu'un accord est intervenu à Solingen dans l'industrie des ciseaux « entre les fabricants et les syndicats ouvriers au sujet du fractionnement du travail et de l'acceptation, par ces derniers, de mesures destinées à la mécanisation de l'industrie des ciseaux ».

Cet accord est intervenu sur les bases suivantes : « les employeurs s'engageaient à maintenir la quantité des produits à fabriquer sous le régime de la division du travail au niveau antérieur, tandis que les syndicats ouvriers donnaient leur assentiment à la réalisation de cette division du travail, remplissant ainsi la condition préalable de toute mesure de rationalisation... » (*I. und H.*, 29 janvier 1927).

V° également « Les progrès de la rationalisation dans l'industrie de la coutellerie » (*loc. cit.*).

Cpr. le discours prononcé par le Dr Silverberg, un des représentants de l' « industrie lourde » en 1927 au Reichsverband de l'industrie allemande. « L'avenir de l'Allemagne réside dans une coopération pleine de confiance entre le patronat et le monde ouvrier. On disait autrefois qu'il était impossible de gouverner contre le prolétariat. Cela n'est pas exact, on doit dire qu'il est impossible de gouverner sans la classe ouvrière ».

2. C'est même dans le dernier trimestre de 1926, époque à laquelle la crise économique atteignit son maximum que les ventes ont été les plus importantes. Et le *Deutsche Bergwerkszeitung*, 22 août 1926, après s'être réjoui de ces observations qui démentent « les bruits pessimistes trop répandus, d'après lesquels la capacité d'achat de la majeure partie de la population serait en diminution », déplore, par ailleurs, « qu'une grande partie de la capacité de consommation et d'achat s'emploie au bénéfice d'objets superflus... On peut remarquer dans *toutes* les classes de la population un besoin de marchandises de meilleure qualité et plus chères... ». V° « Les progrès

Les recettes du Reich au titre de l'impôt sur les salaires (*Lohnsteuer*) ont progressé au cours de 1926 (1). Les dépôts des caisses d'épargne sont passés de 19.689.000.000 R. M. en 1913, soit 291,38 par habitant, à 2.504.000.000 en 1925, soit 40,1 par habitant, et à 4.254.000.000 en 1926, soit 67,6 par habitant (2).

Il convient d'ailleurs d'insister sur ce fait que, dans son ensemble, la rationalisation allemande s'est généralement accomplie *sans sérieuse compression de salaires* ; les diminutions, quand elles eurent lieu, furent généralement faibles ; et dans d'assez nombreuses industries (mines de la Ruhr (3), *Verei-*

du pouvoir d'achat de la population allemande » (*B. I. E. F.*, 1926, n° 3, p. 3).

M. Laufenburger (*loc. cit.*) conteste la réalité d'une augmentation générale du pouvoir d'achat des travailleurs. D'après lui, la rationalisation a grevé « la population d'une lourde charge résultant du chômage, sans qu'elle ait toujours été compensée ni même allégée par l'augmentation générale du pouvoir d'achat ». Nous avons noté plus haut que cette opinion, outre qu'elle est démentie par celle d'organismes allemands particulièrement qualifiés, ne peut tenir lieu d'un jugement définitif et sans appel, la « révolution économique » de l'Allemagne étant loin d'être achevée.

1. Pourtant le dégrèvement à la base a été relevé à 100 R. M. par mois. Les recettes au titre de la *Lohnsteuer*, qui étaient de 78.6 mill. R. M. en mars, de 93.3 mill. R. M. en juillet, sont montées à 105.7 mill. R. M. en décembre 1926. (En ce qui concerne ce dernier mois, on a fait remarquer que l'importance du rendement de la *Lohnsteuer* semble due aux retenues opérées sur les gratifications allouées à l'occasion des fêtes de Noël.)

2. Cf. Lieutenant-Colonel Reboul, *loc. cit.*

3. « Grâce à l'augmentation du rendement individuel, les frais de main-d'œuvre tendent à diminuer ». V° « La rationalisation des mines de la Rhur » (*Bin. de la Société d'Etudes et*

nigte Stahlwerke (1)...) on a enregistré, au contraire, des augmentations de salaires.

* * *

On a pu se convaincre par ce qui précède de l'importance de la rationalisation effectuée par l'Allemagne.

d'Informations économiques, 24 novembre 1926, n° 267, p. 1).

Cpr. la statistique des salaires horaires moyens en pfennigs des ouvriers qualifiés.

	1925	1926
Janvier	79,2	94,1
Mars	81,9	94,2
Mai	86,5	94,2
Juillet	89,8	94,0
Septembre	91,9	94,9
Novembre	94,1	94,8
Décembre	94,1	94,9

Parité du mark. 1 R. M. = 6 francs.

(P. Maquenne, « L'organisation de la production en Allemagne », *loc. cit.*).

Cpr. « Les conflits du travail en 1926 » (*B. I. E. F.*, n° 4, 15 février 1927, p. 42). « Les patrons allemands se sont ralliés à l'opinion américaine : les salaires doivent être élevés de manière à augmenter la capacité d'achat de la classe ouvrière ».

M. Laufenburger constate (*loc. cit.*) que l'Allemagne est loin des salaires payés par les industries américaines. Sans doute, mais faut-il, dès maintenant, en déduire, avec cet auteur, que la rationalisation a *définitivement* donné des déboires ? M. Laufenburger reconnaît lui-même que « les salaires ont été remarquablement stables au cours de 1926 par rapport à 1925 où ils étaient en hausse ». Or, n'est-il pas déjà intéressant qu'en 1926, c'est-à-dire en pleine crise d'adaptation, les salaires se soient maintenus au taux de 1925 ? La thèse socialiste ne soutient-elle pas, en effet, que la rationalisation entraîne *l'abaissement* des salaires ? M. Laufenburger publie, d'ailleurs, dans les « documents justificatifs » (*loc. cit.*, p. 940) des statistiques d'où il résulte que les salaires des ouvriers qualifiés et non qualifiés ont sensiblement augmenté au cours de 1926.

1. Le revenu mensuel de chaque ouvrier s'est élevé de 20 % en moyenne (V° *B. I. E. F.*, 5 mai 1927, p. 14).

« L'économie allemande, déclarait récemment le Président de l'Union des Chambres de Commerce allemandes, ne s'est pas relevée seulement sous des influences extérieures, grève britannique et crédits étrangers, *mais par l'effet d'un puissant effort interne*, et si l'Allemagne n'est pas encore arrivée à son complet épanouissement, le moins qu'on puisse dire c'est qu'elle réunit les conditions requises pour se développer et progresser normalement » (1).

SECTION IV

Des procédés juridiques de la rationalisation.

La réorganisation de la production allemande présente, avant tout, un aspect industriel et commercial, c'est-à-dire technique. Mais il est avéré que les efforts accomplis dans l'ordre technique ne sauraient suffire à une œuvre d'aussi large envergure, si d'autres facteurs de succès ne venaient s'y ajouter.

Nous avons déjà noté l'mportance du facteur politique qui tient au tempéramment propre du peuple allemand.

Nous nous proposons maintenant d'envisager le facteur « juridique », qui n'en est qu'une conséquence, et d'examiner comment l'Allemagne a appliqué ce principe, trop souvent méconnu ailleurs, à savoir que

1. Frantz von Mendelssohn, président de l'Union des Chambres de Commerce allemandes. (Cf. « L'Allemagne retrouve sa prospérité industrielle », l'*Usine*, 6 juillet 1927, nº 28, p. 1.)

« le Droit doit se dire à la lumière des phénomènes économiques et sociaux ».

* * *

La rationalisation interne peut, il est vrai, se passer du secours du droit, mais il n'en est pas de même de la rationalisation intégrale : les concentrations et les fusions des entreprises, « sans lesquelles il ne saurait exister de véritable rationalisation », nécessitent une adaptation adéquate de la législation.

Il ne peut être dans notre intention de nous livrer à un exposé détaillé de la législation allemande en cette matière. Nous ne retiendrons donc que ses principes essentiels ; mais nous ne pensons pas sortir du cadre de notre étude en esquissant sur certains points un parallèle entre la législation allemande et la législation française. Au reste, cette diversion nous permettra de mieux saisir les caractéristiques de la première (1).

* * *

La faculté d'adaptation de la législation allemande ou, plus exactement, son « opportunisme » est un fait bien connu, encore qu'il ait semblé échapper à

1. V° pour la législation française : L. Mazeaud, « Le problème des Unions de producteurs devant la loi française ». Paris, Dalloz, 1924.

J. Lapergue, « Les syndicats de producteurs en France ». Paris, les Presses universitaires, 1925.

nombre de nos compatriotes. Il ne sert de rien, en effet, comme le remarque très justement M. Paul Maquenne, d'exhorter la production française à se réorganiser et de proclamer la nécessité, voire l'urgence, de la rationalisation, si l'on omet, par ailleurs, de lui signaler qu'il existe des obstacles juridiques, et que, notamment, la législation et le régime fiscal des sociétés en France opposent « des empêchements absolument prohibitifs à la réalisation du beau programme tant prôné de la réorganisation rationnelle de la production » (1) !

Ce n'est pas à dire que la législation allemande ne soit pas encore à cet égard l'objet d'un certain nombre de critiques. Mais, dans l'ensemble, elle se révèle satisfaisante et bien faite pour appuyer la révolution économique du *Reich*. S'il était d'ailleurs besoin de nous convaincre à ce sujet, nous n'aurions qu'à nous rappeler l'attention qu'apportent les dirigeants allemands à la solution des problèmes posés par la rationalisation (2).

* * *

La France a édicté, à l'encontre des ententes de producteurs, une législation sévère et qui serait même brutale sans l'intervention de la jurisprudence qui en interprête libéralement les termes. Cette

1. P. Maquenne, « La rationalisation et la concentration des industries devant la loi et le fisc » (*La Réforme économique* nº 13, 5 mai 1927).

2. Vº *supra*, section II, « Des origines de la rationalisation ».

législation a même été précisée récemment (loi du 3 décembre 1926). Encore que les articles 419 et s. du Code pénal tiennent en réserve les menaces les plus graves contre les réunions et les ententes de producteurs et créent un milieu d'insécurité éminemment défavorable à leur développement (1), il faut bien remarquer que ces textes perdraient un peu de leur gravité, étant donné surtout leur interprétation actuelle, si notre législation civile et surtout fiscale se signalait par une meilleure adaptation aux circonstances nouvelles.

Notons, par contre, qu'il existe, en Allemagne, une législation spéciale sur les cartels avec un tribunal spécial, le *Kartellgericht*, destiné autant à en réprimer les excès qu'à en canaliser les forces et les ressources dans l'intérêt de la collectivité (2).

* * *

Nous avons eu l'occasion d'insister, au cours du présent chapitre, sur l'importance des fusions-concentrations en matière de rationalisation *externe*, *interindustrielle* ou *intercommerciale*.

La fusion est possible, soit que les sociétés qui doivent fusionner commencent par se dissoudre et qu'on constitue avec leurs ressources le capital d'une société nouvelle, soit que l'une des sociétés absorbe

1. P. Maquenne, *loc. cit.*

2. Vo R. Liefmann, *op. cit.*, teil VI, *die staatliche Regelung des Kartellwesens*, p. 344 et s.

l'autre. En d'autres termes, il peut y avoir *fusion* proprement dite ou *annexion* (1).

En France, aucune disposition du Code de Commerce ne se réfère expressément aux fusions de sociétés. Seul, l'article 3 de la loi du 24 juillet 1867, modifié par la loi du 16 novembre 1903, visant le « cas de fusion de sociétés par voie d'absorption ou de création d'une société nouvelle englobant une ou plusieurs sociétés préexistantes », décide d'un point de détail, à savoir que l'« interdiction de détacher les actions de la souche et de les négocier ne s'applique pas aux actions d'apports attribuées à une société par actions ayant, lors de la fusion, plus de deux ans d'existence ».

Force en est donc, pour déterminer le statut juridique des fusions et annexions, de se référer aux règles générales édictées par la loi de 1867.

C'est ainsi que la fusion proprement dite est décidée par l'Assemblée générale des actionnaires, en vertu de l'article 31 de la loi du 24 juillet 1867, modifié par la loi du 22 novembre 1913, qui donne à l'assemblée générale le pouvoir de décider toute espèce de modifications statutaires, sauf le changement de nationalité et l'augmentation des engagements des actionnaires.

La fusion proprement dite entraînant la création d'une nouvelle société, il s'ensuit, d'autre part, que toutes les règles légales de constitution doivent être

1. Cf. Lacour, « Précis de Droit commercial ». Paris, Dalloz 1921, t. I, p. 403.

observées à peine de nullité (1). Les formalités légales de publicité sont également requises, les unes pour la dissolution anticipée des sociétés fusionnantes, les autres pour la création de la société nouvelle.

Dans l'hypothèse d'une *annexion*, la situation de la société annexée est la même que celle des sociétés fusionnantes qui viennent d'être envisagées. Par contre, il n'y a pas lieu d'opérer la dissolution de la société annexante. Celle-ci procède à l'augmentation de son capital par un apport en nature : l'actif net de la société annexée, d'où application des dispositions légales relatives à la vérification des apports d'une part, à l'augmentation du capital d'autre part (2).

* * *

A l'inverse de la législation française, le Code de Commerce allemand (*Handelsgesetzbüch)* (H. G. B.)

1. L'application de ce principe soulève d'ailleurs des difficultés. « Chacune des deux sociétés fusionnantes, en échange de l'apport de son actif, reçoit un certain nombre d'actions de la nouvelle société. Ces apports doivent-ils être vérifiés et approuvés conformément aux articles 4 et 24 de la loi de 1867 ? Cela ne souffre aucun doute si, pour compléter le capital de la société qui se crée, on émet des actions de numéraire. La vérification est alors indispensable dans l'intérêt des souscripteurs de ces actions. Mais, lorsque le capital de la société nouvelle se compose exclusivement des apports faits par les deux sociétés préexistantes, il y a controverse sur la nécessité d'une vérification réciproque que ferait chaque groupe de ce qui est apporté par l'autre » (Lacour, *op. cit.*, p. 405).

2. Sur tous ces points, v° Lacour, *op. cit.*, p. 406 ; Paul Pic, « Des sociétés commerciales », t. III. Paris, Rousseau, 1924, n° 1.447 et s. ; « La Fusion » (*Revue des Sociétés*, novembre 1923, février 1925).

consacre une certain nombre de dispositions aux fusions de sociétés (1).

A la vérité, la législation allemande ne détermine que le statut juridique de l'*annexion* d'une ou plusieurs sociétés par une autre société (2). En cas de *fusion* proprement dite, il faut procéder à la liquidation des anciennes sociétés et à la constitution du nouvel organisme.

* * *

L'annexion au contraire est réglée par les articles 303 et suivants du Code de Commerce.

Plusieurs hypothèses sont à envisager. Il est nécessaire, tout d'abord, de déterminer la nationalité de l'acquéreur.

L'annexion est-elle opérée par une société allemande, dans ce cas, il nous faut encore distinguer suivant que l'annexion est imparfaite ou parfaite.

* * *

L'annexion imparfaite (uneigentliche Fusion) est prévue par l'article 305 de l'*Handelsgesetzbuch*. Une société en commandite (K. G.) est annexée par une autre société allemande du même type. En droit

1. Art. 303 et s. modifiés par la « Novelle » du 18 juillet 1884. V° R. Liefmann, *Beteiligungs und Finangierungsgesellschaften*, Bd. I, VIII Kapitel ; P. Maquenne, « Le statut juridique des fusions de sociétés en Allemagne » (*Réforme économique*, 15 juin 1927).

2. C'est ainsi que le mot allemand *fusion* désigne généralement, comme en France d'ailleurs, l'annexion.

commun (1), il est nécessaire que la résolution de la société annexée soit prise en assemblée générale à la majorité des 3/4 du capital représenté effectivement au moment de la délibération. La même majorité est requise de la part de la société annexante pour se prononcer sur l'augmentation de capital (art. 275 H. G. B.). Mais il se peut que, d'après les pouvoirs conférés par les statuts au Conseil d'Administration, l'Assemblée Générale de la société annexante ne soit pas obligée d'intervenir pour ratifier la décision prise par lui d'acquérir une autre société.

Ces décisions doivent être inscrites au Registre du Commerce.

La société annexée entre en liquidation, étant entendu que les liquidateurs opèrent sous le contrôle étroit de la société annexante. Celle-ci ne peut disposer de l'actif qu'après que tous les créanciers ont été désintéressés, c'est-à-dire à l'expiration de la *Sperrjahr* (2).

Il est procédé ensuite à la « rémunération de l'apport actif de la société annexée » qui, dans le cas visé à l'article 305, consiste en une remise d'actions.

* * *

L'*annexion parfaite* (*eigentliche Fusion*), régie par l'article 306, présente cette particularité qu'elle

1. Ces règles s'appliquent de plein droit à moins que les statuts ne contiennent sur ce point des dispositions spéciales.
2. La *Sperrjahr*, que l'on devrait traduire littéralement par année de barrage, représente le laps de temps durant lequel les créanciers sont admis à faire valoir leurs droits.

permet aux parties d'exclure la procédure très complexe de liquidation. « La volonté des parties d'exclure la procédure de liquidation en se plaçant sous le régime de l'article 306 peut s'exprimer, soit en même temps que le contrat de fusion, soit à part ultérieurement... La société annexée est réputée éteinte dès après l'enregistrement de la décision de son Assemblée générale relative à la fusion avec exclusion de la liquidation » (1). Toutefois, afin de ménager les droits des créanciers, le patrimoine de la société absorbée « doit être géré séparément » (art. 306) jusqu'à l'expiration de la *Sperrjahr*.

* * *

Dans les deux hypothèses envisagées jusqu'ici, l'annexion est opérée par une société de nationalité allemande. L'article 303 envisage le cas de l' « aliénation à titre onéreux du patrimoine d'une société anonyme ou d'une société en commandite par actions à... une personne physique ou à une personne morale, même étrangère ».

Après que l'Assemblée générale s'est prononcée « à la majorité des 3/4 du capital représenté effectivement au moment de la liquidation », la société

1. « La forme notariée, ou authentique, n'est aucunement exigée pour l'expression de cette volonté et un simple acte sous seing privé suffit à sa validité. La jurisprudence admet même qu'elle puisse résulter implicitement de la rédaction du contrat de fusion » P. Maquenne, « Le statut juridique des fusions de sociétés en Allemagne » (*Réforme économique*, 15 juin 1927).

entre en liquidation. A l'expiration de la *Sperrjahr* s'effectue le transfert du passif et de l'actif à l'acquéreur qui fournit, en retour, la « contre prestation ».

* * *

Encore que le *Handelsgesetzbuch* nous apparaisse comme un instrument perfectionné au regard du Code de Commerce français, c'est surtout dans le domaine fiscal que s'accumulent les obstacles de notre législation aux fusions.

Par l'augmentation sans cesse croissante des multiples impôts perçus à l'occasion des fusions de sociétés, la loi française est incontestablement l'une des plus sévères qui soit (1) (2).

1. La *Chambre belge* a voté, le 13 juillet 1927, la loi réduisant des deux tiers les droits d'enregistrement et de transcription sur les actes portant fusion de sociétés et les exonérant de toute taxe mobilière pendant les trois années qui suivront sa mise en vigueur. La loi qui vise toutes les sociétés par actions a pour objet principal de favoriser la fusion des sociétés minières.

En *Italie*, les fusions de sociétés bénéficient d'importantes réductions (loi du 30 décembre 1923).

En *Angleterre*, une modification du régime fiscal est à l'étude.

2. Nous reproduisons ci-après, le tableau dressé par M. Paul Maquenne, des droits auxquels sont soumises, en France, les fusions de sociétés.

a) Droits à acquitter sur l'augmentation de capital résultant de la fusion.

Deux éventualités sont à considérer : la durée de la société absorbante est supérieure à celle de la société absorbée ; dans ce cas, la taxe est de 3 % de l'augmentation de capital (y compris le double décime).

Dans le cas contraire, on ne paiera que 1,20 % pourvu toutefois que la fondation des sociétés fusionnées remonte au moins au 3 juillet 1925.

Le fisc exigeant une évaluation de la valeur réelle de l'actif

A une exception près, à notre connaissance (1), le droit fiscal français ne contient aucune disposition spéciale de nature à favoriser la concentration des entreprises.

Il en va tout autrement pour l'Allemagne, où toute

apporté, déduction faite du passif, pour asseoir sa perception, et pouvant d'ailleurs provoquer une expertise (lois du 23 mars 1924, du 28 février 1925, du 13 juillet 1925), il peut en résulter que les droits s'appliquent à une somme bien supérieure au capital de la société absorbée.

b) Sur le passif de la société absorbée, si la société absorbante le prend à sa charge, le fisc perçoit les mêmes droits que s'il s'agissait d'une vente jusqu'à concurrence du montant de l'actif social équivalant au montant du passif.

Cependant, la désignation de l'actif affecté à l'acquit de ce passif sera faite par les parties de la manière la plus favorable, c'est-à-dire qu'on l'imputera sur les postes donnant lieu à la perception des droits les moins élevés.

L'imputation s'effectuera ainsi :

Sur les créances qui ne sont susceptibles que du droit de 1,50 % (loi du 22 frimaire, an VII).

Sur les valeurs de bourse qui ne supportent que la taxe de transmission, si elles sont au nominatif : 0,50 % (loi du 19 décembre 1926, art. 21).

Si elles sont au porteur, exemption.

Sur les dépôts en compte-courant, passibles d'un droit de 1,50 % (loi du 22 frimaire, an VII).

Sur les marchandises qui, à Paris, supportent un droit de 9 % augmenté de la taxe municipale de 1,25 % (loi du 31 décembre 1900, art. 1er et 10) et, dans le département de la Seine et en province, de 9 % seulement (loi du 4 avril 1926, art. 30).

Sur le fonds de commerce qui donne lieu au paiement des droits de : 9 % + 1,20 % de 300.000 à 500.000 francs ; 9 % + 2,4 % au-dessus de 500.000 francs (lois des 4 avril 1926, art. 30 et 13 juillet 1925, art. 42).

Sur les immeubles par nature et par destination, enfin, qui supportent un droit de : 15 % + 1,2 % de 300.000 à 500.000 fr.; 15 % + 2,4 % au-dessus de 500.000 francs (lois des 4 avril 1926, art. 30, et 13 juillet 1925, art. 42), sans préjudice de la *taxe de première mutation* de 7 %, qui peut être réduite à 5 % en payant à l'avance et avant le 3 août 1927 (loi du 3 août 1926).

une série de mesures sont intervenues pour atténuer les charges fiscales qui pouvaient empêcher les concentrations.

Sans qu'il soit possible d'entrer ici dans le détail assez complexe de la législation allemande sur cette matière (1), qu'il nous suffise de noter les réductions

Si la société absorbée possède un actif liquide et réalisable suffisant, on pourra éviter que la société absorbante ne prenne son passif à sa charge et n'assume par là les frais que nous venons d'indiquer. La société absorbée acquittera elle-même son passif et ne fera l'apport que du surplus de son actif.

Dans tous les cas, la fusion devra encore supporter les droits suivants :

Sur le montant du passif pris en charge et ne résultant pas d'acte enregistré, un droit de timbre de 1,50 % (en vertu d'un arrêt de Cassation du 12 mai 1919).

Sur la transcription au Bureau des hypothèques de la mutation des immeubles, en outre du droit précité d'enregistrement, un droit de 2,4 %.

Sur la transcription, également au Bureau des hypothèques de la mutation des immeubles par nature, une taxe de 0,48 % sans préjudice du salaire du conservateur qui varie suivant un taux dégressif de 0,2 % jusqu'à 0,01 au-dessus de 1 million.

L'impôt sur le revenu à 18 %, par application de la loi du 29 juin 1872 et de celle du 3 août 1926, sur la différence entre la valeur des titres nouveaux attribués aux actionnaires de la société absorbée et celle des titres anciens détenus par eux, appréciée d'après les cours en Bourse au jour de la distribution.

Bien entendu, cet impôt entraîne en sus, pour chaque actionnaire, l'application de l'impôt général sur le revenu (P. Maquenne, « La rationalisation et la concentration des industries devant la loi et le fisc », *Réforme économique*, 5 mai 1927).

[Note 1 de la page 53] Article 27 de la loi du 31 juillet 1920 : le dividende que distribue une société mère est exonéré de la taxe sur le revenu à concurrence du dividende payé par la société filiale à la société mère. Encore le bénéfice de cette exonération n'est-il accordé que dans des conditions très restrictives (*Instruction* du 4 septembre 1920, n° 3.636, p. 26, § 9).

1. V° P. Maquenne, « La rationalisation et la concentration des industries devant la loi et le fisc » (*loc. cit*).

d'impôt qui ont été consenties en faveur des fusions de sociétés (1).

La *Grunderwerbsteuer* (impôt sur les mutations foncières) qui était de 4 % en 1923 a été ramenée à 3 % en 1924 et à 1,50 % au 31 mars 1926.

La *Gesellschaftsteuer* (impôt sur la constitution des sociétés) a été successivement abaissée de 7,50 % à 4 % (1923), 2,50 % (1924), 2 % (1925) et 1 % (1926).

La *Wertpapiersteuer* (impôt sur les valeurs mobilières) n'est plus que de 2 % au lieu de 7,50 %, 4 %, 3 %, taux auxquels elle était appliquée en 1922, 1923 et 1924.

La *Grunderwerbsteuer* perçue pour le compte des collectivités locales (Etats et communes) et la *Wertzuwachsteuer* (impôt sur la plus-value des immeubles) qui se montaient respectivement à 4 % d'une part, et 30 % à 50 % d'autre part, ont été supprimées en 1926.

Ces réductions qui ne profitent qu'aux fusions (*Zusammenschlüsse*) sont, sans conteste, le résultat de l'active campagne menée par le *Reichsverband der deutschen Industrie* (2), et qui a abouti, entre autres mesures législatives, à l'importante loi du 31 mars 1926.

Indépendamment des mesures d'ordre général présentant un caractère permanent, des diminutions

1. V° Dr Werner Feilchenfeld, *Steuerhandbuch*, p. 139 et s., Verlag von Reimar Hobbing. Berlin, 1926.

2. V° J. Joly, « Organisation et activité du *Reichsverband der Deutschen Industrie* » (*Bul. commercial belge*, 1er août 1927, p. 1.451).

d'impôts ont été consenties à titre temporaire en faveur des *Konzern* (1).

* * *

Les dispositions que nous venons de citer sont d'autant plus caractéristiques qu'elles tendent à favoriser les fusions qui constituent elles-mêmes le stade le plus élevé de la rationalisation. (Aux stades préparatoires se placent les communautés d'intérêts, participations, etc...).

A ce sujet, nous ne pouvons ignorer que les actions à vote plural (*Mehrstimmrechtsaktien*) ont contribué pour une large part à la concentration des entreprises (2).

L'article 252, § 1, du Code de commerce allemand reconnaît la validité des actions à droit de vote privilégié. « Si une ou plusieurs actions ont été émises, l'acte de société peut accorder un nombre de voix plus considérable aux actions d'une catégorie qu'à celles d'une autre catégorie ».

1. Ces diminutions portent sur le *Vermoegensteuer* (impôt sur la fortune) et le *Koepperschaftsteuer* (impôt sur le revenu des sociétés) ; elles sont consenties, suivant les cas, jusqu'en 1930, 1929 et 1928 (loi du 31 mars 1926).

2. Elles ont permis de pousser très loin la concentration sans risques sérieux de capitaux. La question nécessitant de vastes développements débordant du cadre de notre étude, nous renvoyons aux études spéciales : H. Solus, « Les actions à droit de vote privilégié » (*Revue des Sociétés*, 1923, p. 316 et s.). H. Mazeaud, « Le vote privilégié dans les sociétés de capitaux ». Paris, Dalloz, 1924 ; Plonitz, *Stimmerechtsaktien*. Leipzig, 1922 ; Franck Fahle, *Stimmerechtsaktien*, Wallen. Leipzig, 1923.; Gung, *Massnahmen der A. G. gegen Neberfremdung*, 2° aufl., Diemer. Mainz, 1921.

Ce n'est pas à dire que l'émission des actions à vote plural s'effectue en toute liberté. Les tribunaux exercent un contrôle assez effectif, encore que le texte sur lequel ils s'appuient soit d'une portée très générale (1).

Une interprétation superficielle de la législation fiscale donnerait à penser que les actions à vote plural sont soumises à des droits prohibitifs. L'article 15 de la loi du 8 avril 1922 ne frappe-t-il pas d'un impôt supplémentaire les actions à voix multiples ? Mais, en réalité, l'impôt n'est pas dû « tant que l'exercice du droit de vote plural est limité aux cas de nominations des membres du Conseil d'Administration, de modification des statuts ou de dissolution de sociétés » (2).

* * *

La rationalisation des banques n'est qu'un chapitre de la rationalisation de l'économie allemande. De par leurs fonctions, les banques ne pouvaient

1. Cpr. Trib. Cologne, 18 janvier 1922, Aciéries von den Zypen. Les tribunaux allemands s'appuient sur l'article 138, § 1er, du Code civil : « Un acte juridique qui porte atteinte aux bonnes mœurs est nul ».

2. Il faut noter qu'en France, où plusieurs projets et propositions de loi ont été déposés en vue de réglementer les actions à vote plural, d'assez nombreux parlementaires appartenant aux groupes politiques les plus divers, mènent actuellement une vive campagne contre les actions à vote plural. Cette campagne n'a d'ailleurs pas encore abouti au moment où nous écrivons, le gouvernement s'étant engagé au Sénat le 8 mars 1927 à « étudier la question de savoir s'il y a lieu de modifier la loi de 1867 » sur ce point.

rester étrangères à un mouvement d'une telle envergure. Elles devaient, d'une part, conduire leur propre réorganisation, et, d'autre part, coopérer étroitement à la réorganisation industrielle et commerciale. Et si nous avons insisté dans ce chapitre sur la signification et les méthodes de la rationalisation de la production envisagée dans son ensemble, c'est non seulement parce que la rationalisation des banques s'effectue, sous réserve de certaines particularités, suivant des procédés similaires, mais aussi en raison de la parfaite homogénéité que présente l'œuvre entreprise en Allemagne.

CHAPITRE II

LES BANQUES ET L'ÉCONOMIE ALLEMANDE

De nombreux aspects du problème de la rationalisation des banques nous échapperaient si nous ne prenions soin de situer, au préalable, la place qu'occupent ces dernières dans l'économie allemande.

Mais, pour ce faire, il est indispensable de rappeler, dans un bref historique, les circonstances qui ont présidé à leur fondation, et d'examiner quelques-uns de leurs traits caractéristiques.

SECTION I

Des origines des Banques allemandes.

Les grandes banques sont nées de l'unité allemande. Aussi leur origine ne remonte-t-elle pas au-delà de 1850.

Jusqu'alors, on ne rencontrait à côté des banques d'émission que quelques établissemnts privés (1) qui répondaient d'ailleurs « amplement aux besoins de

1. Pour la période antérieure à 1850, voir G. Diouritch, « L'expansion des banques allemandes à l'étranger », p. 12 et s. Paris, Rousseau, 1909.

l'industrie et du commerce à peine naissants » (1).

L'unité allemande que la Prusse a réalisée successivement aux points de vue commercial (*Zollverein*, 1851) et politique (guerre de 1870-1871) devait engendrer des transformations profondes dans l'ordre économique.

Le développement industriel et commercial que les guerres de l'Empire, l'émiettement du territoire en petits Etats aux innombrables réglementations avaient retardé d'un demi siècle pouvaient se donner enfin libre carrière. Mais il fallait une aide financière pour vivifier son activité.

Ce furent les sociétés de crédit qui la lui procurèrent. La *Discontogesellschaft*, la *Mitteldeutsche Kreditbank*, la *Berliner Handelsgesellschaft* se fondèrent à Berlin de 1851 à 1856, tandis que s'établissait à Darmstadt en 1853 la *Bank für Handel und Industrie* (2)... etc.

Néanmoins, la législation sur les sociétés par actions entravait la multiplication des banques. En supprimant l'autorisation préalable et la surveillance gouvernementale (3), la loi du 11 juin 1870

1. Cf. E. Depitre, « Le mouvement de concentration des banques allemandes ». Paris, Rousseau, 1905.

2. Le *Deutsche Oekonomist* XXIV, 1906, p. 36, évalue à 65 le nombre des banques par actions qui furent créées de 1850 à 1870. Beaucoup de ces établissements ont disparu ou ont été absorbés.

3. « La méfiance des Etats qui craignaient, soit la concurrence que ces banques nouvelles allaient faire aux banques d'émission sur le terrain des opérations courantes, soit leur peu de solidité, faisait que cette autorisation était le plus souvent refusée ». (E. Depitre, *op. cit.*, p. 28).

favorisa la création des établissements de crédit sous forme de sociétés par actions.

L'année 1870 marque d'ailleurs une date capitale dans l'histoire économique de l'Allemagne. La *Deutsche Bank*, la *Commerz und Disconto*, la *Dresdner Bank*,... etc..., etc..., se fondèrent, dès l'unité politique réalisée, pour mettre en œuvre « le grand marché du *Reich* ».

La crise de 1873 n'atteignit que les banques de faible constitution « qu'avait créées un enthousiasme débordant » (1). Les autres banques, au contraire, en sortirent « fortifiées et agrandies » (2).

Peu après se place la naissance d'un important mouvement de concentration, véritable prélude de la rationalisation, qui devait se perpétuer jusqu'à nos jours.

Dans les années qui suivirent, on enregistra encore quelques fondations (3). Mais, c'est seulement lors de la dernière inflation que les créations de banques devaient, de nouveau, se multiplier. A l'exception d'établissements comme l'*Industrie und Privatbank de Berlin*, créée dans cette période par les grandes entreprises industrielles, la plupart de ces banques nouvelles sont entrées en liquidation ou ont fusionné (4).

1. O. Varschauer, *Physiologie der deutschen Banken*, p. 46. Berlin, 1903.

2. V° E. Depitre, p. 31, *op. cit.*

3. La *Nationalbank für Deutschland* date de 1882.

4. Cf. B. S. Chlepner, « Les banques allemandes après la guerre et l'inflation » (*La Revue bancaire belge*, 1924, n° 1, p. 10). « De nombreuses banques créées pendant la dernière

SECTION II

Des caractéristiques des banques allemandes.

§ 1. — La non spécialisation.

Les banques par actions créées à partir de 1850 se différencièrent aussitôt des anciennes banques privées, non seulement par leur forme mais encore par leur but et leurs tendances générales (1). « La banque, lit-on dans le premier rapport de la *Bank fûr Handel und Industrie* (1853) (2), ne veut point limiter son action aux opérations d'arbitrage, ni engager son capital dans des spéculations peu productives (3). Elle est appelée tout au contraire, tant au moyen de ses ressources personnelles que par la mise en valeur des fonds qui lui sont confiés, à créer de grandes et solides entreprises, à favoriser de toutes ses forces le développement de l'industrie allemande, à aider l'esprit d'entreprise et à diriger les capitaux, suivant les nécessités du moment, dans le droit chemin. Elle doit, tant à l'intérieur du pays qu'à l'étranger, favoriser l'exportation des produits

période d'inflation... avaient pour but de faire des opérations en monnaie stable, l'unité monétaire adoptée étant le plus souvent l'équivalent d'une certaine quantité de seigle, de charbon, etc. ».

1. V° G. Diouritch, *op. cit.*, p. 19 et s.
2. Cité par G. Diouritch, *op. cit.*, p. 26.
3. La plupart des anciennes banques privées limitaient leur activité aux opérations de bourse et d'arbitrage.

allemands et faciliter les relations de l'industrie nationale avec le marché financier. Elle a le droit et le devoir de fournir des capitaux disponibles à ceux qui, dans les différentes branches de l'industrie, peuvent en avoir besoin, et par là vivifier et fortifier l'activité industrielle. Elle est aussi autorisée à participer aux grandes entreprises industrielles, aux fondations de sociétés, aux emprunts d'Etats, à faire rentrer dans son domaine le placement des fonds étrangers... ».

Ce programme très général fut celui des grandes banques qui devinrent, suivant l'expression d'un auteur allemand, des « entreprises à tout faire » n'ayant pour « fonction essentielle ni le paiement ni le crédit » (1).

A l'inverse des banques anglaises, les banques allemandes ne se sont pas spécialisées. Tout au contraire, elles ont combiné « dans une proportion plus ou moins grande, les fonctions de banques de dépôts, de banques de crédit et de banques d'affaires » (2). Certes, la distinction classique entre ces divers genres de banques ne présente pas, en pratique, un caractère absolu (3). Mais, quoiqu'il en soit, la

1. Sattler, *Die Effektenbanken*. Leipzig, 1890.

2. E. Depitre, *op. cit.*, p. 50. Cpr. les statuts (art. 2) de la *National Bank für Deutschland* : « le but de la société est l'exploitation des affaires de toutes sortes : banque proprement dite, opérations financières, crédit, émissions, affaires industrielles et immobilières ».

3. E. Depitre, *op. cit.*, p. 50 ; Soyous, « Les banques de dépôt, les banques de crédit et les sociétés financières », p. 12. Paris, 1901.

confusion de leurs attributions a constitué, dès l'origine, l'une des caractéristiques des banques allemandes.

La non spécialisation des banques allemandes a été vivement critiquée avant la guerre. Certains auteurs allemands ont prétendu que ces « entreprises à tout faire » avaient « une activité à tous les points de vue usurière et destructive » (1) et que si elles pouvaient donner des dividendes élevés, c'était grâce à l'exploitation de la crédulité, de l'inexpérience et de l'avidité des masses » (2).

On a comparé aussi les banques allemandes aux banques anglaises et on n'a pas manqué de vanter la supériorité technique de ces dernières. En réalité, comme l'a montré M. Diouritch, cette comparaison *théorique* est quelque peu illusoire. En effet, « le système bancaire allemand a été créé d'une pièce », et « il s'est constitué à la suite du développement grandissant des besoins du crédit et suivant les modalités que ces besoins exigeaient au cours de leur developpement » (3).

« Produit de l'évolution historique » (4), la non

1. Schäffle, *Kapitalismus und Sozialismus*, p. 249. Tübingen, 1870.

2. Sattler, *Die Effektenbanken*, préface de Wagner, p. 7. Leipzig, 1890.

3. G. Diouritch, *op. cit.*, p. 102.

4. E. Depitre, *op. cit.*, p. 51. « Avant 1850... les *Notenbanken* (banques d'émission) se livraient à côté de l'émission des billets à toutes les affaires courantes de banque ; les premières banques par actions furent créées pour subvenir aux besoins de l'industrie et du commerce naissants : aussi, durent-elles, à leurs débuts, s'occuper surtout d'affaires de crédit et d'émis-

spécialisation des banques allemandes est loin d'avoir complètement disparu (1), encore que les concentrations qui se sont effectuées aient modifié quelque peu la physionomie de l'organisation bancaire allemande (2).

§ 2. — La solidarité des banques allemandes avec l'industrie et le commerce : leur influence sur la rationalisation de la production.

En plus de la confusion de leurs attributions, on peut noter, comme un des traits prédominants de la physionomie des banques allemandes, l'étroite connexion « qui a toujours existé entre elles et l'industrie et le commerce (3). « Les banques, écrivait un économiste allemand (4), doivent accompagner une

sion ; les opérations courantes de banque ne vinrent que plus tard s'y adjoindre... »

1. *Die Grossbanken und die Rationalisierungsbewegung* (*Bulletin de la Banque Hagens et Cie*, Berlin, 22 septembre 1926) : « En matière de finances et de banque, la division du travail est très poussée en Angleterre... En Allemagne, au contraire, les grandes banques font toutes les opérations de banque, mais sont, avant tout, des banques d'affaires (*Finanzierungsbanken*) ».

2. M. Chlepner (*loc. cit.*) écrivait en 1924 : « Le marché financier est... entièrement dominé par les six ou sept grandes banques berlinoises, surtout au point de vue du crédit commercial et industriel proprement dit. Avant la dépréciation totale du mark, qui réduisit à peu près à rien les dépôts bancaires, les neuf dixièmes de l'ensemble des dépôts étaient concentrés dans les grandes banques berlinoises... »

3. Vo E. Depitre, *op. cit.*, p. 71 et s.

4. O. Geidels, *Das Verhältnis der deutschen Grossbanken zur Industrie*, 1913, p. 50.

entreprise industrielle depuis sa naissance jusqu'à sa mort, depuis sa création jusqu'à sa liquidation ; elles doivent se trouver à ses côtés dans toutes les opérations financières, tant ordinaires qu'extraordinaires ». En France, « les banques... assurément ne refusent pas leur concours à l'industrie, mais ce qu'elles ne pratiquent pas, c'est une véritable coopération, un *consortium*, comme disent les Américains, entre le producteur, le commerçant et le banquier. Cette entente est, au contraire, un des éléments de succès de nos voisins ». Ces observations que formulait, il y a déjà quelques années, M. Georges Blondel (1) sont toujours d'actualité.

La solidarité des établissements de crédit et de l'industrie et du commerce, est, comme le remarquait un banquier allemand, une illustration de la théorie des vases communiquants (2) : les conditions essentielles qui commandent le développement des banques et des entreprises industrielles agissent et réagissent réciproquement (3).

Suivant scrupuleusement le programme tracé par l'une d'entre elles, en 1853 (4), les grandes banques ont prêté à la production un concours particulièrement fécond (5). Elles lui ont à la fois fourni des

1. G. Blondel, « L'essor commercial et industriel du peuple allemand », p. 482, 3e édition. Paris, 1900 ; Cpr. P. de Rousiers, « Hambourg et l'Allemagne contemporaine », p. 231. Paris, 1902.

2. Vo E. Depitre, *op. cit.*, p. 71.

3. G. Diouritch, *op. cit.*, p. 130.

4. Vo Rapport de la *Bank für Handel und Industrie*, *loc. cit.*

5. C'est du banquier allemand plus que de tout autre qu'il

capitaux et elles l'ont aidée à conquérir de fortes situations à l'étranger (1).

Les banques allemandes sont intéressées à de multiples exploitations, soit qu'elles les aient commanditées, soit encore qu'elles aient transformé des entreprises privées déjà existantes en sociétés par actions ou ménagé les augmentations de capital de ces sociétés (2).

D'une manière plus schématique, les rapports entre les banques et la production ont constaté soit dans l'octroi de crédits en compte courant, soit dans la participation directe aux entreprises industrielles, soit dans les émissions d'actions et obligations, soit enfin dans la participation à la direction des différentes entreprises industrielles par l'envoi aux conseils d'administration et de surveillance de délégués des banques (3).

On peut se faire une idée, d'après le tableau dressé par M. Chlepner et que nous reproduisons en note (4),

est vrai de dire qu'il n'est pas resté un caissier doublé d'un teneur de livres, mais qu'il est devenu un véritable marchand de crédit.

W. Scharling, *Bankpolitik*, p. 364. Iéna (Fischer), 1900. XIII. Georges Blondel, « Les banques et le commerce d'exportation » (Fédération des industriels et des commerçants français).

1. G. Blondel, *loc. cit.*
2. E. Depitre, *op. cit.*, p. 75.
3. G. Diouritch, *op. cit.*, p. 115.
4. B. S. Chlepner, *loc. cit.*

ACTIF.

Caisse et banques d'émission	727
Portefeuille commerce	3.436
Reports et avances	1.678
Comptes courants débiteurs	6.841

(Suite de la note à la page suivante).

de l'importance que présentait, avant guerre, les avances en compte courant.

Durant les hostilités, en Allemagne, comme dans tous les pays belligérants, de nombreuses entreprises industrielles réalisèrent des bénéfices considérables ; grâce à l'inflation, la plupart d'entre elles « purent rembourser leurs dettes en banque et se rendre financièrement plus indépendantes » (1). Nous examinerons plus loin quelle est, à cet égard, la situation actuelle des banques allemandes. Mais, sous réserve des vicissitudes inhérentes à l'inflation et aux difficultés dues au rétablissement monétaire, leurs traits caractéristiques ne se sont pas tellement modifiés : il y eut plutôt des adaptations que des transformations.

* * *

L'union intime qu'ont toujours entretenue les banques allemandes avec les diverses branches de l'industrie et du commerce devait logiquement les amener à intervenir dans leur rationalisation.

(Suite de la note de la page précédente).

Portefeuille titres	824
Participations	492
Participations banques (affiliées)	458
Avances sur marchandises	724
PASSIF.	
Capital	2.998
Réserves	741
Comptes courants créditeurs	9.642
Dépôts	4.392
Acceptations	2.392

Ces chiffres représentent le « bilan totalisé des 160 banques allemandes, les plus importantes, au 31 décembre 1913 (en millions de marks) ».

1. V° B. S. Chlepner, *loc. cit.*

Nombreux étaient, en effet, les établissements qui pouvaient influencer, au moyen de la participation par voie de propriété d'actions, la direction, le conseil d'administration ou de surveillance des sociétés industrielles (1).

Ce droit de regard leur a permis d'exercer, au cours de ces dernières années, une influence prépondérante sur la rationalisation externe de la production. La liaison des banques et des entreprises a donné, en cette matière, des résultats d'autant plus féconds que les premières ont toujours cherché à avoir comme clients toutes les maisons se rattachant à une même branche de la production, à laquelle elles s'intéressaient spécialement. C'est ainsi que depuis longtemps déjà, la *Dresdner Bank* s'est particulièrement attachée au développement des industries textiles et chimiques, la *Deutsche Bank* aux sociétés d'électricité, la *Diskonto Gesellschaft* aux entreprises de transport, etc...

La crise d'assainissement indispensable fut donc dans une certaine mesure dirigée par les banques, qui trouvèrent ainsi l'occasion de recouvrer le contrôle du crédit à la production et de jouer, par là même, le rôle régulateur qui leur est dévolu.

1. R. Liefmann, *op. cit.*, teil V, p. 282 et s.

§ 3. — Le rôle des banques allemandes dans l'expansion économique du Reich.

Les banques allemandes travaillaient activement, avant la guerre, à procurer des débouchés à l'industrie et au commerce ; et leur propre expansion n'était d'ailleurs qu'un des aspects de l'expansion économique de l'Allemagne tout entière.

Tant par leurs filiales (1) (*Töchtergesellschaften*) que par leurs participations, les banques avaient acquis, avant la guerre, une situation prépondérante qui seconda « puissamment l'expansion germanique dans le monde (2) ».

Depuis la guerre, les participations des banques allemandes à l'étranger ont dû naturellement s'adapter à la nouvelle situation politique du *Reich*. En Amérique du Sud, en Europe orientale comme en Roumanie et dans les Etats baltes, les participations allemandes ont été évincées par les banques des pays alliés (3).

A l'heure actuelle, les banques allemandes sem-

1. Cf. G. Blondel, « Les banques allemandes et le commerce d'exportation », *loc. cit.*

2. V° B. S. Chlepner, *loc. cit.* Le Professeur Chlepner remarque, à juste titre, que cette politique que l'on regarde souvent comme d'origine essentiellement allemande fut d'ailleurs pratiquée en Belgique bien avant d'être adoptée en Allemagne.

Sur l'expansion des banques allemandes avant la guerre, voir l'ouvrage déjà cité de M. G. Diouritch, *op. cit.*

3. Les banques coloniales, *Deutsche Ostafrika Bank*, *Deutsche Afrika*, *Handelsbank für Ostafrika* ont disparu.

blent avoir jeté leur dévolu sur la Hollande. Cette association financière date de la guerre. On n'a pas oublié qu'à cette époque, la Hollande a largement financé les importations allemandes (1).

Après la cessation des hostilités, les banquiers allemands furent ainsi naturellement attirés vers Amsterdam, qui leur paraissait la place indispensable pour le maintien et le développement des relations avec l'étranger. Ils y étaient d'ailleurs déterminés autant par la stabilité du florin que par la facilité d'accès qu'ils acquéraient ainsi à Londres et même à New-York.

La nécessité d'élargir le marché d'escompte local d'une part, celle d'autre part d'obtenir la possibilité de réescompte auprès de la Banque des Pays-Bas les conduisirent à constituer des banques internationales d'acceptation de nationalité hollandaise, mais dont le capital était en réalité d'origine composite : allemande, hollandaise, suisse, anglaise, scandinave. Dans chacune de ces sociétés créées uniquement pour fournir à l'Allemagne les crédits à court et moyen terme dont son industrie et son commerce avaient besoin, le capital n'est que la façade indispensable : en fait, il a été reversé presque complètement aux participants qui l'ont inscrit dans des comptes ouverts chez eux au nom de la Société (2).

Actuellement la *Deutsche Bank* a une succursale

1. « L'évolution des banques allemandes » (*Moniteur des intérêts matériels*, 5-6 août 1927).

2. Vo P. Etienne, « Les crédits par acceptation ». Rousseau Paris, 1926.

à Amsterdam. Les quatre banques « D » (1), des banquiers privés de Hambourg, de Berlin, de Cologne et de Francfort ont des intérêts dans les banques internationales établies à Amsterdam (2).

1. C'est-à-dire : La *Deutsche Bank*, la *Disconto Gesellschaft*, la *Dresdner Bank* et la *Darmstädter und Nationalbank*.

2. La liste suivante dressée par la *Frankfurter Zeitung* et reproduite par l'organe belge : *Le Moniteur des intérêts matériels*, 5-6 août 1927, donne une idée de l'importance des participations allemandes dans les banques « internationales » d'Amsterdam. On remarquera, à côté des participations allemandes d'autres participations étrangères (américaines, anglaises, norvégiennes, suédoises, suisses...).

I. — Banques internationales.

Nom, capital (florins) derniers chiffres connus	*Banques patronnantes.*
Internationale Bank te Amsterdam, Amsterdam. 14.000.000	*Amsterdamsche Bank* ; *Darmstädter und Nationalbank* ; *De Twensche Bank* ; *Ferrier, Lullin et Cie*, Genève ; *Lazard Bros, and C° Ltd.* ; *Lippmann, Rosenthal et C°* ; *Lloyds Bank Ltd.* ; *K. Mees en Zoonen*, Rotterdam ; *Schweizerische Bankgesellschaft* ; *Stockholm Enskilda Bank* ; *Union Financière de Genève* ; *Witehall Trust Ltd.*, Londres (en outre, selon toute apparence, rapports avec *M. Lévy*, Cologne).
Internationale Crediet-Compagnie, Amsterdam. 11.000.000	*Deutsche Bank* ; *Disconto Gesellschaft* ; *Dresdner Bank* ; *Kleinwort Sons and C°* ; *Mendelssohn and C°*, Amsterdam ; *Nederlandsche Handel Mij* ; *Pierson and C°* ; *Rotterdamsche Bankvereeniging* ; *Schweizerischer Bankverein*, Bâle ; *Skandinaviska Kredietaktiebolaget* ; *Westminster Bank Ltd.*
Nederl. Accept. Mij, Amsterdam. 1.000.000	*Mendelssohn and C°*, Amsterdam ; *Nederlandsche Handel-Mij* ; *Pierson and C°* ; *Rotterdamsche Bankvereeniging.*
N. W. Wolbank, Amsterdam. 6.000.000	*A. et F. Rhodius*, Amsterdam ; *De Twensche Bank* ; *Furhmann et C°* ; Amsterdam ; *Handelmaatschappij Kônigs Gunther et C°* Succrs. Amsterdam ; *Handelmij von Gosen en C°*, Amsterdam ; *Hope et C°* ; *Lippmann, Rosenthal et C°* ; *Mendelssohn et C°* Amsterdam ; *Nederlandsche Handel-*

Les banques allemandes possèdent encore d'autres participations à l'étranger (1).

* * *

L'inflation et le rétablissement d'un régime monétaire stable ont exercé une influence profonde sur la branche bancaire, comme sur l'ensemble de l'écono-

Mij, Nederlandsche Wol-Mij, Amsterdam ; *Pierson et C°* ; *Rotterdamsche Bankvereeniging* ; *Woll A. G.*, Zurich.

II. — Banques et maisons de banque patronnées par des établissements étrangers.

Nom, Capital (florins)	*Banques patronnantes.*
Algemeene Industrie en Bank Vereeniging.	*Bank für Textilindustrie*, Berlin.
American Express C°, Rotterdam et Amsterdam. (Succursale)	*American Express C°*, New-York, Paris.
Continentale Handelsbank Amstelbank. 2.000.000	*Arons und Walter*, Berlin (participation incertaine).
Amstelbank. 3.000.000	*Auspitz, Lieben und C°*, Vienne ; *Œsterreichische Credit Anstalt* ; *S. M. Rothschild*, Vienne.
Amsterdam, Crediet Mij 3.000.000	*Allgemeine Deutsche Credit Anstalt* ; *Simon Hirschland* et autres.
Amsterdamsche Mij voor Bank en Handelzaken. 300.000.	*F. A. Neubauer*, Magdebourg.
Bank voor Handel en Scheepvaart, Rotterdam. 6.000.000	Groupe *Thyssen.*
Deutsche Bank, filiale, Amsterdam. (Succursale)	*Deutsche Bank.*
Engelsch Hollandsch Bank en Handelmij s'Gravenhage. 500.000	*A. G. der Gerresheimer Glashuttenwerke.*
Handelmij H. Albert de Bary et C°. 9.000,000	*Disconto Gesellschaft*, A. *Schaafhausenscher Bankverein Norddeutsche Bank.*

mie allemande. Il est donc indispensable d'examiner la situation des banques allemandes au cours de ces dernières années.

Nom, capital (florins)	*Banques patronnantes.*
Hollandsche Handelsmij voor de Donaulanden, 200.000	*Auspitz, Lieben und* C°, Vienne.
Hollandsche Koopmansb 1,000.000	*Deutsche Giro Zentrale*, Berlin.
Hugo Kaufmann et C°'s Bk. 1.500.000	*Commerz und Privat Bank.*
Lisser et Rosenkranz. (Succursale)	*Lisser et Rosenbranz*, Hambourg.
Mendelssohn et C°, Amsterdam. 5.000.000	*Mendelssohn et C°*, Berlin.
Noordzeebank. 100.000	*Adolph Sturke, Erfurt.*
Prohl et Gutmann. (Soc. en comm.)	*Dresdner Bank.*
Rhodius Königs Handelm. 3.000.000	*Delbruck, Schickler et C°*, Berlin ; *Delbruck, von der Heydt et C°*, Cologne.
S. Schönberger et C°. 2.000.000 (Commandite)	*S. Schönberger et C°*, Berlin ; *S. Bleichröder A. G. für die Verwaltung von Bankbeteiligungen*, Zurich (groupes Blankart et Cie, Zurich et Petschek, Aussig).
Von der Heydt's Bank Zandvoort. 1.000,000	Groupe *Baron von der Heydt*

[Note 1 de la page précédente] « La *Dantziger Privat Aktien Bank* est en rapports étroits avec la *Berliner Handelsgesellschaft* ; la *Dantziger Bank für Handel und Gewerbe A. G.* est une filiale de la *Darmstädter und Commerz* ; mentionnons encore les filiales de la *Deutsche Bank*, de la *Diskonto Gesellschaft*, de la *Dresdner Bank*, une banque affiliée au groupe *Raiffeisen*.

. . . . . .

« D'autre part, toutes les grandes banques allemandes, depuis la mise en vigueur du plan Dawes, ont noué des relations avec tous les grands groupes financiers étrangers, notamment anglais, américains et hollandais, qui ont largement participé à leurs augmentations de capital.

« Le groupe new-yorkais Haydn, Stone et C°, les firmes allemandes Warburg, Oppenheim, Levy et la *Danat Bank* ont

SECTION III

La situation actuelle des banques allemandes.

Il est sans doute impossible de connaître quelle est exactement la situation actuelle des banques allemandes. Cela tient à plusieurs raisons. Tout d'abord, après la stabilisation et le retour aux bilans-or, la situation par rapport à 1914 et aux années antérieures est difficilement comparable par suite des nom-

concouru à créer l'*European Shares Incorporated* ; *Dillon Read et C°*, la *Deutsche Credit Sicherung* et la *Diskonto Gesellschaft* ont formé la *German Credit and Investment Corporation*.

« *H. Wagg and C°*, de Londres, la *Sechandlung*, la *Reich's Kredit A. C.*, la *Deutsche Bank*, la *Berliner Handelsgesellschaft* et la *Mittel Deutsch Kredit Bank* ont créé le *British German Trust C°* de Londres.

« Le *Banker's Trust*, l'*Equitable Trust C°* et *Hardy et C°* G. M. B. H. de Berlin ont créé l'*International Mortgage and Investment Corporation* de New-York.

« La *Commercial Investment Trust Corporation*, la *Berliner Handelsgesellschaft* et *J. Dreyfus et Cie* ont fondé à Berlin le *Commercial Investment Trust A. G.*

« La *Deutsche Bank* est en relations amicales avec *Schroeder et Cie* ; la *Dresdner Bank* a acquis une participation dans les firmes anglo-saxonnes *Hallgarten and C°* et *Lehman Bros. Schroeder* ; la *Dresdner Bank*, des groupes français et belges ont créé l'*A. B. C. Trust* qui est un *holding trust*.

« La *Dresdner Bank* a pris avec la *Banque de Bruxelles* et la *Banque de l'Union Parisienne* une participation dans la *Banque Internationale du Luxembourg*.

« Des maisons de banque de Francfort ont participé, à concurrence de 100.000 livres sterling, à l'augmentation de 600.000 livres sterling du capital de la *London and Eastern Trade Bank* ».

. . . . . .

(*Moniteur des intérêts matériels, loc. cit.*).

breuses fusions réalisées (1). De plus, la sincérité des bilans au cours de ces dernières années laisse fort à désirer et si nous n'avons qu'une certitude c'est bien celle de leur « infidélité systématique (2) ».

Quoi qu'il en soit, il est indispensable de procéder à une analyse, si imprécise soit-elle, de la situation des établissements de crédit. Il nous appartiendra, au reste, de relever, chemin faisant, les invraisemblances d'un certain nombre de documents.

* * *

Durant la guerre, les banques allemandes ont naturellement subi une évolution analogue à celle de la plupart des pays belligérants et même d'un grand nombre de pays neutres. La plus grande partie de l'activité industrielle fut orientée vers les besoins de la guerre (3). L'Etat, « en payant ses achats au comptant, grâce à l'emprunt direct et à l'emprunt à la circulation, constitué par l'inflation, affermit la situation des industries ». Les crédits diminuèrent considérablement et les banques recoururent aux placements en bons du Trésor. A dire vrai, des crédits furent encore accordés à certaines entreprises travaillant pour l'Etat ; mais comme celles-ci possédaient elles-mêmes des créances sur le Trésor, le

1. « L'évolution des banques allemandes » (*Moniteur des intérêts matériels*, 5-6 août 1927).

2. « Les banques allemandes et l'évolution du marché financier » (*Bul. quotidien de la S. E. I. E.*, 20 mai 1927, nº 115, R. I.).

3. B. S. Chlepner, *loc. cit.*

principal élément de l'actif des banques n'en consistait pas moins en créances sur l'Etat, soit sous forme *directe* (bons du Trésor, emprunts de guerre), soit sous forme *indirecte* (crédits sur titres d'emprunts de guerre détenus par leurs clients, crédits à des entreprises travaillant pour l'Etat et ayant une créance sur le Trésor...) (1).

M. Chlepner (2) a démontré, dans son étude sur « les banques allemandes après la guerre et l'inflation », qu'à la fin de 1919 le bilan totalisé des 115 banques les plus importantes faisait ressortir un poste portefeuille commercial et bons du Trésor s'élevant, en chiffres ronds, à 29 milliards, tandis que le poste « débiteurs » n'atteignait que 15,7 milliards. Les sept grandes banques berlinoises détenaient à elles seules 23 milliards de traites et bons du Trésor alors que leurs comptes courants débiteurs se totalisaient à 9,4 milliards. Les bons du Trésor étaient confondus avec les traites commerciales ; mais on peut estimer que les bons du Trésor constituaient 80 % au moins du poste portefeuille.

Ainsi, durant la guerre, les banques allemandes substituèrent par la force même des choses le financement du *Reich* à celui de l'industrie et du commerce qu'elles avaient pratiqué jusqu'alors (3). Recueillant les capitaux disponibles, elles les écoulèrent

1. « L'évolution des banques allemandes », *loc. cit.*
2. *Loc. cit.*
3. A. Fendler, *Zur Kapitalkonzentration des Berliner Grossbanken von* 1914-1923, p. 13 et s., Verlag Wilhelm Cristians. Berlin, 1926.

vers le Trésor en même temps qu'elles apportèrent leur aide financière aux « pays » et aux communes.

* * *

Après l'armistice, les banques ne cessèrent pas de canaliser les dépôts vers les caisses du Trésor. Mais leurs fonctions s'étaient néanmoins modifiées. Sans que le financement du *Reich*, des pays et des communes ait en rien perdu de son importance, les banques assistèrent la renaissance industrielle et commerciale d'après guerre. Elles l'assistèrent d'autant plus facilement que l'argent abondait. « Un grand nombre de sociétés augmentèrent fréquemment leur capital, des sociétés nouvelles plus ou moins sérieuses se créaient constamment, des entreprises individuelles se transformaient en sociétés anonymes... Tout ce flot de papier passait par les banques qui le plaçaient dans le public sans difficulté ; les émissions se succédaient sans interruption... Mais en 1923 déjà, l'inflation finit par épuiser ses effets ; il arriva ce qui arrive toujours en ce cas, la dépréciation du mark s'accentua avec une rapidité telle que, malgré la fabrication intense des billets, on se trouvait toujours en présence d'une insuffisance de capitaux. L'effondrement total du mark désorganisa complètement le marché des valeurs et le flot des émissions s'arrêta... » (1).

Par ailleurs, la chute constante de la monnaie

1. B. S. Chlepner, *loc. cit.*

incitait à la spéculation. Chacun voulait transformer ses marks en valeurs réelles (1) ; et la Bourse absorbait sans défaillir des quantités illimitées de titres (2). Les banques y trouvèrent une nouvelle source de profits comme aussi dans les opérations de change qui se multiplièrent dans des proportions invraisemblables.

Il convient d'insister sur cette recrudescence de l'activité bancaire consécutive à l'inflation. Pour faire face au développement matériel des transactions, les banques « durent acquérir ou louer des locaux nouveaux et engager une armée d'employés » (3).

Lorsque la débâcle monétaire fut définitivement consommée, les banques se trouvèrent de ce fait aux prises avec de sérieuses difficultés ; et elles durent recourir à des mesures forcées de réorganisation.

Ce n'est pas en quelques lignes que nous pouvions retracer l'activité bancaire de 1914 à la fin de l'inflation. Elle mériterait à elle seule une importante étude (4). Mais nous pensons néanmoins avoir noté

1. Vº Levinhson, « Histoire de l'inflation en Allemagne », Payot, Paris, 1926.

2. « L'évolution des banques allemandes », *loc. cit.*

3. « L'évolution des banques allemandes », *loc. cit.*

4. Vº W. Hoch, *die Lage der deutschen Industrie und Emissionsbanken und Ihre Konzentrationsbewegung während des Krieges*, Würzburger Dissertation, 1920 ; P. Hirschmann, *Die Deutschen Kreditbanken in der Inflationszeit.* Wirtschaftdienst, 21 novembre 1924 ; W. Hoffmann, *Die Berliner Depositenbanken während des Weltkriges* in *Jahrb. für National ökonomie u. Statistik*, III Folge 60. Bd., Seite 18 ff. ; Joh. Notzke, *Deutsche Finanz und Handelsgesetze im Kriege und nach dem Kriege.* Berlin, 1917 ; Schulze-Gaebernitz, *Die deutsche Kreditbank.*

ceux de ses traits caractéristiques qui devaient avoir les plus importantes répercussions en matière de rationalisation.

* * *

La stabilisation du mark provoqua un réveil brutal (1). On aperçut immédiatement qu'une grande partie des capitaux était mal investie ; et la plupart des entreprises nouvelles, que l'inflation seule maintenait à la surface, sombrèrent dès que se produisit le retour à l'économie rationnelle (*Rückkehr zur Wirtschaftlichkeit*). Bon nombre d'entreprises anciennes qui avaient pratiqué cette immobilisation excessive qui est la caractéristique de toute inflation perdirent également une partie de leur capital. L'insuffisance de capitaux disponibles devait rapidement ramener les industriels et les commerçants « aux portes des banques pour y solliciter à n'importe quel prix les moyens liquides indispensables à la vie de leurs entreprises (*Betriebskredite*) (2) ». Les premiers cherchaient à élargir leur production pour sa-

Tübingen, 1922 ; Schweitzer, *Die Verbindung der deutschen Kreditbanken mit dem Staatskredit während des Krieges* (*Berliner Dissertation*, 1920).

1. La stabilisation date en fait du début de 1924. Le deuxième semestre de 1923 avait vu la chute accélérée du mark-papier. La création de la *Rentenbank* et du *Rentenmark* datait du mois d'octobre, l'ordonnance sur les bilans-or du 28 décembre 1923. La loi du 30 août 1924 devait, plus tard, décider l'application du plan Dawes et la substitution du *Reichsmark* au *Rentenmark*.

2. M. Grinberg, « La situation économique en Allemagne d'après les banquiers allemands » (*Revue d'Economie politique*, 1926, p. 33).

tisfaire aux demandes des consommateurs chez lesquels persistait la tendance à l'immobilisation. Les seconds demandaient des crédits pour se « constituer et maintenir les stocks nécessaires de marchandises ».

Au Congrès qu'ils tinrent en septembre 1925, les banquiers allemands furent d'accord pour trouver cette demande de crédits excessive et non justifiée (1). « L'élimination (de certaines entreprises) est indispensable pour l'assainissement de notre économie et ce serait méconnaître notre devoir de banquier, exposait M. Wassermann, que de vouloir retarder ce processus... ». Une seule conclusion s'imposait, il fallait faire disparaître la demande de crédit. Pour ce faire, on devait éliminer les entreprises non viables « quelles que soient les causes de cette non-viabilité : manque de qualités morales ou d'habileté commerciale des propriétaires ou rendement insuffisant des entreprises » et procéder ensuite à la « concentration des entreprises seulement rentables afin de les rendre rentables à un degré plus élevé ou pour en simpliffer au moins l'exploitation ». C'était là une esquisse du programme de la rationalisation de l'économie allemande. Mais cette solution *idéale* était loin, en pratique, d'être immédiatement et totalement réalisable.

Dans le but d'assainir la situation du marché financier, la *Reichsbank* pratiqua une politique de restriction de crédits (2) dont son Président se fit le défenseur

1. M. Grinberg, *loc. cit.*
2. La restriction des crédits date exactement du 7 avril 1924.

au Congrès des banquiers de 1925. Sans méconnaître que la réduction du taux de l'intérêt serait susceptible d'abaisser le coût de la production, il estimait néanmoins qu'elle ne serait pas favorable à un écoulement accéléré des stocks de marchandises accumulés par les commerçants. Cette opinion était d'ailleurs combattue par le Président de l'Union de l'Industrie allemande, M. Frowein, qui soutenait que la liquidation des stocks était faite depuis longtemps et que, dans ces conditions, le manque de crédits et le taux élevé d'intérêt ne pouvaient qu'agir sur les prix des marchandises dans le sens de la hausse.

La pénurie exceptionnelle de crédits qui sévit en 1925 n'avait pas seulement pour cause l'immobilisation excessive des capitaux, voire la perte définitive d'un grand nombre d'entre eux qu'entraînèrent les mauvais placements, mais encore la méfiance des prêteurs, banques ou particuliers. Les faillites se multipliaient, l'économie allemande semblait « chanceler » et les prêteurs préféraient s'abstenir ou tout au moins éviter les placements à long terme. On a d'ailleurs accusé cette politique de restriction d'avoir été contradictoire en provoquant d'une part une chasse effrénée aux crédits, et en entraînant d'autre part la méfiance des capitalistes en raison du nombre élevé des faillites qui en était la conséquence (1).

N'étant point sûres de pouvoir réescompter leur portefeuille auprès de la *Reischbank*, les banques restreignaient leurs escomptes et maintenaient « un

1. M. Grinberg, *loc. cit.*

degré de liquidité très élevé ». On eut recours aux crédits extérieurs (crédits par acceptation et en comptes courants, escomptes, emprunts directs,...) et c'est naturellement en Hollande que furent faites les premières tentatives de « prospection » (1). Ce recours aux crédits extérieurs a provoqué chez les banquiers et les économistes une double crainte : celle, tout d'abord, d'une inflation basée sur ces crédits et ensuite celle des difficultés que pourrait présenter pour l'Allemagne leur remboursement (2).

* * *

Les banques ont été rendues, notamment dans certains milieux industriels de Rhénanie, responsables de l'endettement considérable vis-à-vis de l'étranger.

On leur a reproché d'avoir négligé le relèvement économique après la stabilisation monétaire (3), d'avoir manqué de « prévoyance courageuse » et de « sens avisé des affaires ». « Lorsqu'il s'est agi de relever ses entreprises, l'industrie s'est naturellement adressée tout d'abord aux banques et à la finance allemande, dont elle était en droit d'attendre, avec

1. V° « Capitaux étrangers pour l'Allemagne » (*Exportateur français*, 6 novembre 1924). ; également P. Etienne, *loc. cit.*

2. V° M. Grinberg, *loc. cit.*

3. Cf. *Magazin der Wirtschaft*, 30 septembre 1926 ; *Kölnische Zeitung*, 12 septembre 1926 (*Vertauschte Führerrollen*, la direction a changé de mains) ; *Deutsche Bergwerke Zeitung*, 22 septembre 1926 (*Aus Bankkreisen*) ; *Kölnische Zeitung*, 22 septembre 1926 ; *B. I. E. F.*, 15 octobre 1926, « Le rôle des banques dans l'économie allemande ».

une juste raison, une entière compréhension et une aide qui lui aurait été accordée dans des conditions acceptables par les deux parties. Les banques ont... déçu ses espérances. Elles ont donné au problème de la sécurité des placements la préférence par rapport à celui des conditions de rendement et de la productivité commerciale. Aussi l'industrie n'eut-elle d'autre recours que de s'engager sur la voie la moins favorable aux intérêts économiques généraux du pays, et de chercher à l'étranger un appui financier que les banques allemandes ou bien ne pouvaient ou bien ne voulaient lui donner » (1).

La raison de cette « défaillance » des banques, la *Gazette de Cologne* l'a trouvée dans l'absence de personnalités dirigeantes à la hauteur de leur tâche. « Lorsqu'on fut parvenu à ce tournant de l'histoire économique allemande de la plus haute importance, il manquait aux banques les hommes qui, sachant voir longtemps à l'avance, eussent le courage d'accomplir de grandes actions... » (2).

Comme bien on pense, ces accusations ne sont pas restées sans réponse. En ce qui la concerne, « l'Association des banques et des banquiers de Rhénanie

1. *Kolnische Zeitung*, 12 septembre 1926 ; *B. I. E. F.*, 15 octobre 1926.

2. « Une politique bancaire saine qui ne serait inspirée que par les principes commerciaux est incompatible avec leur intervention dans des manœuvres boursières de haute spéculation ou dans des opérations financières sur le marché des actions dont le seul but est de bénéficier de l'agio sur les cours, sans tenir compte des répercussions qu'exercent ces transactions sur la technique de la production... » (*ibidem*).

et de Westphalie » s'est défendue du reproche d'avoir négligé le relèvement économique après la stabilisation monétaire (1). « Si, au cours des fières années d'avant-guerre, les banques ont favorisé l'essor économique par tous les moyens en leur pouvoir, il fallut, après la stabilisation, se résoudre à un repliement des organisations existantes (*Abbau*), repliement très douloureux, qui devait précéder le relèvement économique et auquel les banques durent, elles aussi, se soumettre. Notre organisme économique, enflé de la façon la plus malsaine, devait être ramené à des proportions raisonnables si l'on désirait en tirer à nouveau un produit suffisant. Et s'il est un mérite que l'on ne peut contester aux banques, c'est d'avoir appuyé sans réserve la seule politique juste, celle du contingentement des crédits de la *Reichsbank*, malgré la vivacité et la mauvaise foi des attaques dirigées contre elles, et d'avoir ainsi contribué dans une large mesure à hâter l'assainissement de l'économie nationale... L'extraordinaire raréfaction des capitaux qui se fit ressentir dès le début de la stabilisation ne tarda guère à opposer une barrière insurmontable à l'octroi des crédits par les banques. A A cette pénurie des capitaux, vint s'ajouter l'insécurité foncière de la situation économique générale, qui obligea les banques à se couvrir plus largement des risques qu'elles couraient et à garder plus de disponibilités liquides qu'il eût été nécessaire en temps

1. *Kölnische Zeitung*, 22 septembre 1926 ; *B. I. E. F.*, 15 octobre 1926.

normal... Dans l'octroi des crédits, et notamment en ce qui concerne l'évaluation des garanties fournies et les fonds liquides dont elles conservaient la disponibilité, les banques sont allées jusqu'à l'extrême limite des possibilités... » (1).

* * *

Encore qu'il ne nous appartienne pas de prendre parti dans la polémique instaurée entre certains groupements industriels et les banques, il paraît toutefois que celles-ci n'ont pas été « tellement inférieures à leur tâche », et ce n'est pas sans raison qu'on a pu dire de l'année 1925 qu'elle « restera mémorable » dans leurs annales (2). En fait, les banques allemandes ont coopéré assez étroitement à la direction économique du *Reich*. Par ailleurs, elles étaient en droit, semble-t-il, après l'expérience des années de guerre et d'inflation, de faire preuve de quelque prudence dans leurs placements.

Quoi qu'il en soit, s'il est un fait qui caractérise la situation en 1927, c'est l'augmentation ininterrompue des crédits accordés par l'étranger à l'Allemagne (3). M. Schacht, président de la *Reichsbank*, au cours d'une récente discussion à la commission du budget du *Reichstag* (4), n'évaluait-il pas les em-

1. *Kölnische Zeitung, loc. cit.* ; *B. I. E. F., loc. cit.*
2. V° « Les bilans des grandes banques pour l'année de crise », *B. I. E. F.*, 15 mai 1926.
3. V° Discours du Dr Schacht, janvier 1927, « La *Reichsbank* et la politique de crédit », *B. I. E. F.*, 1er février 1927.
4. Le 27 octobre 1927.

prunts allemands à long terme à l'extérieur à 2.800 millions de marks-or pour les emprunts privés et 2.500 millions pour les emprunts publics, soit 5.300 millions de marks-or en tout, tandis que les crédits étrangers à court terme atteindraient un chiffre à peu près égal.

Le danger d'inflation résultant indirectement de la multiplication des emprunts est d'ailleurs reconnu officiellement. Mais on doit constater que, si des mesures ont été prises pour restreindre les crédits à court terme, aucun freinage sérieux n'a été fait sur les émissions à long terme que l'industrie réclame avec avidité.

* * *

Doit-on conclure, du fait de la pénurie de crédits, à une véritable disette monétaire ? Beaucoup ont répondu par l'affirmative en se fondant sur le volume des crédits *offerts*. Le montant des dépôts et comptes courants dans les six grandes banques berlinoises était de 5.444 millions en 1925, contre 8.222 en 1913 ; le chiffre des escomptes de 1.142 millions de marks contre 1.895 en 1913. « Les comptes créditeurs ne formaient donc que 66 % de leur montant en 1913 et les escomptes que 60 % » (1). La *Midland-Bank* en arrivait ainsi à cette conclusion qu' « avec un niveau des prix supérieur de 40 % au niveau d'avant-guerre, l'Allemagne était tout à fait insuffisamment pourvue de crédits ». En réalité, les moyens du mar-

1. M. Grinberg, *loc. cit.*

ché monétaire allemand n'ont pas été aussi restreints qu'on se les représente généralement, seulement ils ont été souvent puisés à des sources qui, avant la guerre, n'existaient pas ou du moins étaient négligeables (1).

Depuis la guerre (2), en effet, — et ce fait ne laisse pas d'être intéressant à noter — les banques privées ont été suppléées dans une partie de leur rôle par les organismes de crédit publics et semi-publics (*Reichskredit-Aktiengesellschaft, Seehandlung, Verkehrskreditbank, Rentenbankkreditanstalt, Banques d'Etat, Landesbank de Nassau, Caisse de crédit de Hanôvre, Caisse de crédit de Cassel,...*) et par les caisses d'épargne. Ces dernières sont organisées par provinces. « A la tête de ces organisations provinciales se trouvent les *Girozentrale* », puissants organismes bancaires ; le tout est couronné par un organisme central pan-allemand, la *Deutsche Girozentrale* à laquelle adhèrent aussi les banques communales » (3).

1. M. Grinberg, *loc. cit.*

2. En réalité, le mouvement s'est surtout accentué après la guerre.

3. M. Grinberg, *loc. cit.*

La Gazette de Francfort a publié récemment (V° *B. I. E. F.*, 5 août 1927) dans sa *Wirtschaftkurve* une étude sur la *Kalte Sozialisierung* (socialisation à froid) qui fait ressortir l'influence grandissante des établissements bancaires placés sous le contrôle du *Reich* et des *Länder* dans les affaires de crédit. La *Reichsbank* qui ne peut théoriquement se livrer aux opérations habituelles de crédit a « pu, d'une manière détournée, influencer le marché du crédit grâce à son union personnelle avec la *Golddiskontbank*. La *Reichskreditgesellschaft* qui fut fondée immédiatement après la guerre et « qui devait être affectée au règlement des commandes faites par le Reich..., devint pratiquement une banque de crédit appartenant au

En dehors des objections qu'elle soulève au point de vue économique, cette « étatisation » donne une physionomie assez particulière à l'évolution des affaires bancaires et nous devions la mentionner ici.

Reich, mais sans succursales et limitant ses affaires uniquement à la grosse clientèle, à savoir les exploitations d'Empire, les banques provinciales et la grosse industrie. Son rôle est à peu près analogue à celui de la *Berlinerhandelsgesellschaft* avec laquelle il est facile de la comparer en consultant le tableau suivant :

31 décembre 1926	En millions de Reichsmarks		
	Reichskreditgesellschaft	Berliner handelsgesellschaft	6 Grandes banques
Actif.			
Caisse	24,13	7,98	268,71
Lettres de change	127,69	71,30	1.605,60
Avoirs	94,88	50,99	835,80
Prêts sur gages	61,01	65,12	754,80
Avances sur marchandises	13,11	32,57	477,42
Créances	181,36	125,06	2.942,43
Titres	5	18,95	105,93
Participations en consortium	2,80	6,30	69,98
Participations dans les banques	1	»	109,36
Passif			
Capital et réserves	40	27	736,38
Dettes	457,93	349,27	6.178,36
Acceptations	10,96	5,23	344,69
Total du bilan	516,39	385,62	7.357,66
Aval	2,99	9,25	253,08

(*B. I. E. F.*, 5 août 1927, p. 12).

« De nombreuses caisses d'épargne ont orienté leur activité vers les affaires bancaires... et elles se livrent à une concurrence très active vis-à-vis des banques privées... Les dépôts d'épargne (*Spareinlagen*) sont en progression constante. Les avoirs en caisse et les avoirs en banque, qui étaient de valeur insignifiante avant la guerre, constituaient, en 1926, pour les

* * *

Une question se pose maintenant à l'esprit, celle de savoir si les banques allemandes sont effectivement sorties de la période de guerre et d'inflation « avec une situation financière renforcée ou affaiblie ? » (1).

Les réserves que nous formulions plus haut trouvent ici leur application. Les concentrations, qui feront l'objet d'un examen spécial dans le chapitre consacré à la rationalisation externe, et l' « infidélité systématique » des bilans publiés par les banques allemandes rendent difficiles l'examen de la situation.

On possède au moins deux certitudes. Tout d'abord, il est avéré que la guerre a infligé aux banques allemandes des pertes sérieuses. Leurs succursales dans les pays alliés furent mises sous séquestre, les

caisses d'épargne prussiennes, c'est-à-dire les deux tiers des caisses du Reich, une somme de 600 millions.

« L'importance des affaires relevant du commerce de banque faites par les instituts privés était, avant la guerre, évaluée à un cinquième de celle des grandes banques. La situation est donc aujourd'hui toute différente. Si l'on ne tient pas compte des caisses d'épargne, on trouve que cette proportion est passée aux trois cinquièmes. Si on les comprend dans ce chiffre, on arrive à une égalité.

« L'influence des doctrines socialistes est donc certaine ; dans le domaine bancaire aussi bien que dans le domaine industriel, l'Allemagne ne paraît pas vouloir renoncer à favoriser de toutes manières le socialisme d'Etat », « L'étatisation des affaires bancaires » (*B. I. E. F.*, 5 août 1927).

V° également « La valorisation des avoirs en caisses d'épargne » (*B. I. E. F.*, 5 août 1927, p. 59).

1. Cette question a fait l'objet, en 1925, d'une remarquable étude de M. le Professeur Chlepner (*loc. cit.*).

banques coloniales furent liquidées. Aussi l'une des grandes banques D, la *Deutsche Bank* estimait-elle, en 1924, que ses pertes à l'étranger se chiffraient à 150 millions de reichsmarks (1). Il faut encore « tenir compte de la perte ou de la dépréciation des avoirs des banques allemandes en valeurs américaines, anglaises, italiennes, russes, austro-hongroises, turques, balkaniques, ... Une grande partie en fut vendue pendant la guerre pour se procurer les devises nécessaires aux exportations. Le reste fut livré conformément au Traité de Versailles ou englouti dans la banqueroute des Etats débiteurs » (2).

Il est, par contre, incontestable que les années de guerre et d'après-guerre leur ont été profitables (3). Mais dans quelle proportion ? « Si l'on envisage d'une manière abstraite l'influence de l'inflation sur le patrimoine des banques, on ne peut répondre à cette question, ainsi que le note M. Chlepner, par une formule unique. La grande industrie a profité de la débâcle du mark parce qu'elle fut déchargée de ses dettes, tandis qu'elle conservait son outillage. Les débiteurs profitent toujours de la dépréciation monétaire. Mais les établissements bancaires, s'ils sont débiteurs, sont aussi créanciers, dans une certaine mesure du moins. La question est alors précisément de savoir comment les banques avaient placé

1. Il est d'ailleurs impossible de vérifier l'authenticité de ce chiffre.

2. Vo « L'évolution des banques allemandes », *loc. cit.*

3. Vo B. S. Chlepner, « Les banques allemandes après la guerre et l'inflation », *loc. cit.*

les ressources dont elles disposaient, tant dépôts que capitaux propres.Une banque qui aura placé son capital et une partie substantielle des dépôts en valeurs réelles (immeubles, actions de sociétés, devises étrangères, etc...) aura profité de l'effondrement monétaire parce qu'elle sera plus débitrice que créancière. Par contre, si elle a placé en prêts (bons du Trésor, escomptes, comptes courants, etc...), non seulement tous ses dépôts, mais encore une partie de son capital, elle pâtira de l'inflation parce que ses créances dépasseront ses dettes » (1).

Les premiers bilans-or dressés par les banques ont été « aussi pessimistes que possible ». M. Chlepner a mis très justement en lumière les motifs qui ont probablement inspiré leurs dirigeants : « d'abord des préoccupations d'ordre fiscal, ensuite, et surtout, des préoccupations relatives au développement ultérieur des établissements... » (2).

A l'exception des postes « correspondants banquiers » (3) et « immeubles », qui étaient généralement

1. B. S. Chlepner, *loc. cit.*

2. « En effet, en pratiquant actuellement de très forts amortissements, en faisant ressortir une forte perte et en procédant à une réduction nominale du capital, les banques pourront dans la suite marquer des progrès rapides et surtout arriver à une forte rémunération de leurs titres... » (B. S. Chlepner, *loc. cit.*).

3. Ainsi que le remarquait M. Chlepner, cette augmentation du poste « correspondants banquiers » qui renseigne sur les avoirs constitués à l'étranger par les banques allemandes « montre bien qu'une des méthodes de « conserver la substance » était l'accumulation de devises. Ce poste peut difficilement se prêter à des amortissements, étant donné que les correspondants étrangers sont généralement des banques de premier

en augmentation sensible, tous les autres postes avaient subi une réduction importante tant à l'actif qu'au passif. Nous reproduisons en note deux des bilans de grandes banques berlinoises qui ont servi de points de comparaison à M. Chlepner (1). En fait, au 1er janvier 1924, date de la publication des bilans-or, la situation de la plupart des grandes banques présentait la même caractéristique ; une diminution

ordre. C'est pourquoi il a bien fallu montrer l'accroissement subi par ce poste, malgré les inconvénients que cela peut présenter » (B. S. Chlepner, *loc. cit.*).

1. *Deutsche Bank.*

ACTIF.

	1913	1923
Caisse	125,4	36,3
Portefeuille commercial	639,4	11,5
Correspondants banquiers	61,7	157,3
Reports et avances	233,2	7,2
Portef., titres et partic.	297,1	50,0
Débiteurs	639,4	138,3
Avances sur marchandises	216,7	23,3
Immeubles	31,5	43

PASSIF.

	1913	1923
Capital	200	150
Réserve	100	50
Créditeurs	1.580	349,3
Acceptations	284,7	0,5

Disconto-Gesellschaft.

ACTIF.

Caisse	49,7	10,5
Portefeuille commercial	257,5	7,4
Correspondants banquiers	71,1	74,3
Reports et avances	104,9	—
Portef. titres et partic.	205,5	85,1
Débiteurs	309,2	74,4
Avances sur marchandises	133,8	6,8
Immeubles	17,9	30,0

PASSIF.

Capital	200	100
Réserve	81,3	34
Créditeurs	674,0	168,3
Acceptations	246,3	0,25

(Vo B. S. Chlepner, *loc. cit.*).

du capital et des réserves faisait « ressortir la perte *apparente* résultant de la guerre et de l'inflation » (1).

Des progrès remarquables furent réalisés durant l'année 1924 (2), notamment dans le sens de la « reconstitution d'une masse de capital ». On pouvait craindre que les résultats de 1925 ne fussent inférieurs. En réalité, les chiffres pour cet exercice furent pour ainsi dire les mêmes qu'en 1924 (3). Les difficultés de la situation ne se sont reflétées que très imparfaitement dans les bilans et dans les comptes de bénéfices. Certaines banques ont affirmé que la similitude des chiffres était due au hasard, d'autres « plus franches » ont avoué qu'elles avaient « maintenu le dividende au niveau de l'année précédente pour assurer la stabilité des cours ». En tout cas, si pour l'exercice 1925, les dividendes sont restés inchangés, c'est, il faut du moins l'admettre, que le bénéfice brut ayant diminué à raison de la crise, l'équilibre n'a pu être établi qu'en réduisant les frais généraux ainsi que les réserves (4).

Les bilans des banques en 1926 firent apparaître

1. Etant entendu que pour les raisons citées, il n'y a pas lieu de tenir les chiffres des bilans pour « rigoureusement exacts ».

2. C'est ainsi que pour la *Berliner Handelsgesellschaft*, la *Commerz u. Privatbank*, la *Darmst. u. Nationalbank*, la *Deutsche Bank*, la *Disconto-Gesellschaft*, la *Dresdner Bank*, la *Mitteldeutsche Credibank*, le total de l'actif (millions de R. M.) atteignit 4.157.0 (3.390.0 en 1913) (Documents du *B. I. E. F.*, 15 mai 1926).

3. En fait, les bilans de 1924 étaient déjà très éloignés de la vérité.

4. Les bilans des grandes banques pour l'année de crise, *loc cit.* Nous renvoyons, pour le détail des bilans, aux bilans publiés

« un regain d'activité, non seulement dans l'industrie bancaire, mais encore une amélioration générale de la situation économique ». Les augmentations de dividende, qui étaient avant la guerre au maximum d'un demi-point, purent atteindre dans certains cas pour cet exercice jusqu'à 2 ou 3 % ; et la hausse des actions des grandes banques, au cours de 1926, est symptomatique à cet égard (1). Plusieurs facteurs ont favorisé l'activité bancaire, d'une part, la détente du marché des capitaux « entraînant une exceptionnelle activité des transactions en bourse », et, d'autre part, le nombre élevé des émissions et « des fusions correspondant à la rationalisation de l'industrie allemande » (2). Bien que le taux des intérêts débiteurs ait diminué de 4 % et celui des créditeurs de 1 %, le chiffre d'affaires augmenta de plus de 30 % (3).

par le *Magazin der Wirtschaft* et reproduits dans le *B. I. E. F.*, 15 mai 1926, p. 3 et s.

1. Cours des actions :

Banques	31 décembre 1925	29 juin 1926	31 décembre 1926
Deutsche Bank	104	151	191
Diskontogesellschaft	103	142	182
Dresdner Bank	102	127	175
Darmstädter Bank.....	104	165	266
Commerz. u. Privat Bank..	96	121	228
Berliner Handels. Gesells - chaft	136	172	275
Mittel Kredit Bank	92	115	176

2 Les bilans des grandes banques, *B. I. E. F.*, 5 mai 1927 ; « Les banques allemandes et l'évolution du marché financier » (*Bul. quotidien, S. E. I. E.*, 20 mai 1927, R. I.).

3. Quoiqu'il en soit, « le truquage » des bilans n'est pas douteux. La *Mittel-Deutsche Bank* a accusé en 1926 le même bénéfice brut qu'en 1925. D'autre part, si l'on s'en tient aux bilans, on remarque que la *Deutsche Bank* a distribué en dividende 84 % de ses bénéfices nets ; « l'explication qui vient naturelle-

Les bilans pour 1926 présentent, par rapport à 1925, les modifications que nous indiquons plus loin (voir tableau p. 101).

Le tableau ci-après (1) condense de 1913 à 1926 les postes principaux des : *Deutsche Bank, Dresdner Bank, Darmstädter Bank, Disconto Gesellschaft, Commerz Bank, Berliner Handelsgesellschaft, Mitteldeutsche Kredit Bank.*

	1913	1 1/1924 (2)	1924	1925	1926
Capital social ..	1.360	—	—	—	749
Ressources extérieures	5.804	1.090	3.344	4.970	6.647
Débiteurs	2.662	531	1.553	2.375	2.974
Effets et caisse	2.128	151	1.097	1.579	1.896
Reports et prêts sur titres	744	17,2	42,7	125	784
Dépôts	304	479	670	678	837
Portefeuille et participations	825	267	266	278	326

D'après ce tableau, les banques allemandes auraient récupéré, fin 1926, environ 55 % de leur capital social de 1913, chiffre, qui en tenant compte des fusions,

ment à l'esprit est que le bénéfice net avoué ne correspond pas de très près au bénéfice réel »..., etc. (« Les banques allemandes et l'évolution du marché financier », *loc. cit.*).

En résumé, « pendant l'année 1925, qui fut très dure, les dividendes ne furent pas diminués, tandis qu'en 1926, année de grande activité boursière et bancaire, ils ne furent pas non plus augmentés ». Cf. « L'évolution des banques allemandes », *loc. cit.*

1. Ce tableau a été publié par le *Moniteur des intérêts matériels*, 5-6 août 1927 : « L'évolution des banques allemandes ».

2. Date de la publication des bilans-or.

devrait être en réalité ramené à 33 % (1). D'autre part, les grandes banques ont procédé à d'importantes augmentations de capital. Celles-ci ont été provoquées, en premier lieu, par la disproportion existant entre les capitaux appartenant aux banques et l'argent à faire fructifier. Il faut y ajouter, « de plus, des raisons de prestige... bien que la clientèle ne fasse plus aujourd'hui autant de cas qu'autrefois du montant du capital social » (2). Enfin, les grandes banques ont voulu profiter des hauts cours auxquels leurs actions ont été cotées lors de la transposition en or afin de pouvoir, en fixant un cours élevé aux nouveaux titres, verser aux réserves des primes d'émission importantes.

De même les montants des comptes créditeurs et les dépôts ont dépassé de beaucoup les chiffres atteints avant la guerre, mais ici encore, en fait, par suite des fusions, « on n'arrive qu'à 80 % des données de 1913 » (3). En outre, il faut tenir compte de la diminution du pouvoir d'achat du mark-or.

Cette situation favorable devait se maintenir. Au début de 1927, les bilans au 30 avril (4) témoignaient d'une augmentation sensible de la liquidité économique (*volkswirtschaftliche Liquidät*) : « espèces

1. « L'évolution des banques allemandes », *loc. cit.*
2. V° « L'augmentation de capital de trois grandes banques » (*B. I. E. F.*, 15 février 1927).
3. « L'évolution des banques allemandes », *loc. cit.*
4. *B. I. E. F.*

en caisse, monnaies étrangères et coupons, avoirs dans les banques d'émission et offices de compensation ». Tandis que les « engagements vis-à-vis des correspondants » (*Nostroverpflichtungen*) avaient rétrogradé dans une proportion sensible, les « dépôts tant à vue qu'à préavis (*Einlagen auf provision, auf freie Rechnung*) avaient, au contraire, progressé d'une façon appréciable.

La situation devait d'ailleurs être bientôt troublée par la panique boursière de mai 1927, qui amena la *Reichsbank* à provoquer de nouveau le contingentement des crédits à court terme.

* * *

En résumé, il semble bien que, tant que n'aura pas été amorti le choc brutal de la stabilisation, l'Allemagne sera appelée à vivre successivement des « périodes de dépression et d'activité extrêmes », qui constitueront pour les banques de dures épreuves quoique moins périlleuses que celles déjà subies.

Sans doute, la situation de celles-ci est-elle loin d'être comparable à ce qu'elle était avant la guerre. Mais elles ont du moins accompli des efforts considérables pour reconstituer leurs richesses.

Toutes les études relatives à l'examen des bilans des banques allemandes, qui ont paru ces derniers temps, font allusion aux mesures de rationalisation bancaire sans toutefois s'étendre à ce sujet.

C'est précisément à l'examen de eur technique que nous entendons consacrer les chapitres suivants en étudiant successivement la rationalisation bancaire au double point de vue interne et externe.

BANQUES	Capital actions		Réserves		Avoirs en banque		Actions		Portefeuille commercial	
	1925	1926	1925	1926	1925	1926	1925	1926	1925	1926
Deutsche Bank	150	150	55	55	286	233	15	30	344	405
Diskonto Gesells	100	135	35	50	138	155	4	7	188	223
Dresdner Bank	60	60	40	40	168	276	19	18	247	331
Darmstäd. Bank	78	100	23	28	196	238	14	26	253	377
Commerz. Bank.	42	42	22	22	75	105	11	14	188	194
Berliner H. G.	22	22	5	5	42	59	3	19	74	71
Mittel Deutsche B.	22	22	2	2	27	40	—	12	29	23
Total	474	531	182	202	932	1.106	66	126	1.323	1.624

BANQUES	Avances sur titres		Créances		Engagement en compte courant		Acceptation et chèques		Bénéfice net	
	1925	1926	1925	1926	1925	1926	1925	1926	1925	1926
Deutsche Bank	124	299	682	798	1.239	1.509	73	93	18	28
Diskonto Gesells	85	148	384	462	726	864	44	55	10	15
Dresdner Bank	86	243	429	580	860	1.326	36	57	9	21
Darmstäd. Bank.	173	274	460	381	1.003	1.353	47	72	8	11
Commerz Bank	90	187	295	365	600	789	25	41	5	8
Berliner H. G.	32	98	75	125	211	349	4	5	2	4
Mittel Deutsche B.	6	22	50	60	90	127	9	7	1	1
Total	596	1.271	2.375	2.771	4.729	6.317	238	330	53	78

CHAPITRE III

LA RATIONALISATION INTERNE DES BANQUES ALLEMANDES

La rationalisation interne d'une branche d'industrie ou de commerce comporte une réorganisation synonyme d'amélioration scientifique du travail, de taylorisation et de standardisation.

Toutes les branches de l'activité économique ont ressenti au lendemain de l'inflation, alors qu'il fallait rétablir la production allemande sur un plan nouveau, la nécessité de comprimer à l'extrême les frais généraux. Les entreprises les plus diverses ont eu le souci de réduire le gaspillage et d'augmenter le rendement. L'industrie s'est immédiatement appliquée à simplifier la fabrication, à standardiser les types de marchandises, à réduire le nombre de ces types et à « abaisser par des moyens relevant de la technique industrielle et surtout de l'organisation du travail le coût de la production ».

Nous avons exposé dans le chapitre Ier les efforts qui ont été accomplis dans ce sens, non seulement par des industries clefs comme les industries métallurgiques et chimiques, mais également par les industries secondaires. Nous avons noté, en outre, que le mouvement de rationalisation tend à gagner, mais

plus lentement, le commerce. A la vérité, c'est à l'industrie que revient le mérite d'avoir la première — avec le concours des banques (1) — dressé un plan méthodique vraiment rationnel de sa réorganisation. Est-ce parce qu'elle offrait plus naturellement un champ d'expérience à la rationalisation ? Est-ce encore parce que la débâcle monétaire l'avait plus gravement atteinte ? Les faits sont trop complexes pour qu'il soit possible de formuler une réponse catégorique. En dépit des controverses qu'a suscitées cette question (2), on peut admettre néanmoins que l'industrie à voulu — et l'activité de ses dirigeants ne laisse pas d'être symptomatique à cet égard — participer étroitement, au lendemain de la stabilisation, à la direction de l'activité économique du *Reich*. Mais cette constatation n'implique pas que seule parmi les branches de l'activité économique l'industrie se prête à la rationalisation. Celle-ci, au contraire, est d'une portée universelle en ce sens qu'elle intéresse, non à des degrés inégaux, mais seulement sous réserve de modalités spéciales dans son application, l'économie nationale tout entière.

1. Voir chapitre II, section II, § 2.
2. Cp. *Kölnische Zeitung*, 12 et 22 septembre 1926 ; *Magazin der Wirtschaft*, 30 septembre 1926.

SECTION I

De l'organisation scientifique du travail en général.

Entendue dans son sens le plus technique et le plus restreint l'*organisation scientifique du travail* comporte l'application systématique, en vue de l'amélioration du rendement, à l'atelier de fabrication comme aux divers services : vente, achat, etc., des entreprises industrielles, de même qu'aux services spéciaux des entreprises bancaires, commerciales, agricoles, des principes de recherche expérimentale, mis en lumière par Taylor, et élargis depuis tels que : préparation du travail, étude méthodique de la tâche, routage, contrôle, étude du prix de revient, — ainsi que l'application à toutes entreprises privées ou publiques des méthodes d'organisation, de direction et d'administration inspirées de ces mêmes principes (1).

Entendue, suivant la formule américaine, dans ses rapports avec le « facteur humain », mais sous la forme où elle est particulièrement connue et pratiquée en Europe, l'organisation scientifique du travail comporte : d'une part, la psychologie industrielle, d'autre part, la psychotechnique individuelle et collective (recherche des aptitudes, préparation à sa tâche du chef d'entreprise, du technicien, du contremaître, de l'ouvrier ou de l'employé, orientation et

1. Paul Devinat, *op. cit.*, p. 3.

sélection professionnelles) et, enfin, la physiologie du travail (étude de la fatigue, des meilleures conditions d'hygiène, de l'automatisme, de la monotonie, etc...) (1).

A ces diverses conceptions de l'organisation scientifique du travail, M. P. Devinat (2) ajoutait encore, au début de l'enquête instituée par le Bureau international du Travail en 1927, l'application des mêmes principes directeurs, mais dans un champ plus vaste, aux problèmes industriels dans leur ensemble : concentration industrielle et commerciale, production et distribution en masse, détermination du rôle des organismes professionnels et gouvernementaux en vue de l'amélioration du rendement dans la production ou la distribution.

A la vérité, cette dernière conception correspond plus exactement à ce que nous avons nommé la rationalisation externe, et nous en réserverons l'étude pour le chapitre suivant.

* * *

Tels sont les cadres types de l'organisation scientifique. Mais il n'est pas inutile de rechercher sa

1. On peut même y joindre l'étude des problèmes de relations industrielles, dans la mesure où ils peuvent contribuer à l'amélioration du rendement : détermination des salaires en rapport avec l'étude scientifique de la tâche, méthodes de coopération entre les diverses catégories de producteurs (P. Devinat, *op. cit.*, p. 3).

2. P. Devinat, *op. cit.*, p. 3.

signification exacte, voire même de connaitre sa philosophie propre.

L'organisation scientifique du travail, exposait Taylor devant le Comité spécial de la Chambre des représentants en janvier 1912 (1), implique avant tout « une révolution mentale complète chez les travailleurs, en ce qui concerne leurs obligations aussi bien à l'égard de leur propre travail qu'à l'égard de leurs camarades ou à l'égard de leurs employeurs. Elle implique une révolution mentale analogue du côté patronal, chez le contremaître, chez le directeur d'usine, chez le propriétaire de l'affaire ou chez les membres du Conseil d'administration, en ce qui concerne leurs obligations aussi bien à l'égard de ceux qui partagent avec eux la responsabilité de la direction, que des ouvriers, et vis-à-vis de tous les problèmes quotidiens. Si cette révolution mentale n'existe pas des deux côtés, il n'y a pas d'organisation scientifique du travail... Cette révolution consiste dans ce fait que des deux parts on ne regarde plus la division du bénéfice à retirer de la production comme la seule affaire importante, mais que l'on porte l'attention vers une augmentation si grande de ce bénéfice qu'il devienne véritablement inutile de se disputer sur la part de chacun... C'est là, dans la substitution de ce nouveau point de vue à l'ancien, qu'est toute l'essence de l'organisation scientifique du travail. Celle-

1. *Bulletin de la Taylor Society*, août 1926, p. 102 et s.

ci ne saurait exister tant qu'il n'est pas devenu l'idée centrale des deux parties, tant qu'un nouvel idéal de coopération et de paix ne s'est pas substitué à l'ancien idéal de discorde et de guerre... Il existe toutefois un autre changement dans l'attitude mentale du producteur qui est indispensable pour le développement de l'organisation scientifique du travail : des deux côtés on doit considérer comme essentiel de substituer des méthodes de recherches scientifiques et de connaissances exactes à l'ancien jugement individuel ou à la tradition, soit du côté de l'ouvrier, soit du côté de la direction dans tous les problèmes que pose la production de chaque jour dans l'usine. Tels sont les deux éléments essentiels à toute organisation scientifique du travail ».

Ainsi, « la perfection de la technique n'est qu'un moyen : l'organisation scientifique du travail la réclame sans cesse pour améliorer les résultats obtenus, mais elle n'en dépend pas (1) ». L'entreprise « la mieux organisée n'est pas toujours celle où l'outillage est le plus moderne ». Par suite, le machinisme ne se confond pas avec l'organisation scientifique du travail. Il en est de même des systèmes de comptabilité, études des temps, contrôle fonctionnel, méthodes de salaires, etc... Tous ces procédés sont seulement des « adjuvants utiles (2) ».

1. P. Devinat, *op. cit.*, p. 40.
2. F. W. Taylor, *loc. cit.*

* * *

A côté du taylorisme se place le *fayolisme* qui est né de la nécessité de moderniser les méthodes d'administration et de direction des entreprises. C'est, en somme, une fonction nouvelle à la base du gouvernement de toute entreprise, fonction essentiellement « administrative » et qui répond aux objets précis suivants : prévoyance, organisation, commandement, coordination, contrôle (1).

D'autre part, Fayol a recherché dans quelle mesure « chacun des éléments d'une hiérarchie, qu'elle fût administrative ou industrielle, devait posséder les capacités requises pour chacune des fonctions essentielles : administration, technique, etc... » (2).

Bien loin de s'opposer l'un à l'autre, comme on l'a parfois prétendu, le *fayolisme* et le *taylorisme* se complètent, au contraire, mutuellement.

* * *

La guerre et ses suites immédiates ont eu, comme nous l'exposions dans le chapitre Ier, une influence incontestable sur le développement de l'organisation scientifique du travail. Toutefois, il apparaît à première vue que si certaines circonstances ont été favorables à ce développement tandis que d'autres

1. Henri Fayol, « Administration industrielle et générale ». Dunot et Pinat, Paris, 1917.
2. P. Devinat, *op. cit.*, p. 30.

ont visiblement pesé sur lui, « parmi les circonstances favorables, il convient de noter : la rareté de la main-d'œuvre, l'installation de nombreuses entreprises créées pour les besoins de la guerre, enfin, l'obligation d'employer une main-d'œuvre non spécialisée... Par contre, notons parmi les événements défavorables intervenus : l'inutilité et souvent l'impossibilité d'établir un prix de revient, l'obligation de produire vite et surtout la rareté et même l'absence de spécialistes avertis... D'autres circonstances immédiates de la guerre ont paralysé le développement du mouvement. C'est ainsi que le passage de l'économie de guerre à l'économie de paix s'est imposée, pour tous les belligérants, et en particulier pour les empires centraux et les Etats successeurs, d'une manière si rapide que les efforts d'organisation générale de la production n'ont pas eu le temps de se réaliser. La mise à la disposition des industriels d'une quantité énorme de main-d'œuvre rendue aux occupations civiles, l'accroissement trop brutal de la production que nul souci du prix de revient ne semblait gouverner à cette époque, ne permettaient guère la pratique de méthodes scientifiques demandant un maniement délicat et une longue mise au point (1) ».

1. P. Devinat, *op. cit.*, p. 18, 20 et 21.

SECTION II

Des caractères généraux de la rationalisation interne des banques allemandes.

Nous tenions à rappeler, au moins dans leurs grandes lignes, les caractéristiques de l'organisation scientifique du travail ainsi que les conséquences de la guerre sur son développement en général, avant d'aborder l'étude de la rationalisation bancaire.

Une question préliminaire se pose qui est celle de savoir si la banque se prête à l'organisation scientifique du travail.

Il est bien certain que pour la banque plus que pour toute autre branche d'industrie ou de commerce, l'organisation scientifique du travail comporte l'étroite combinaison du taylorisme et du fayolisme. Mais l'influence de celui-ci sera toujours plus difficile à reconnaître que celle du taylorisme « puisque l'application des règles qu'il a tracées, si elle peut déterminer une orientation nouvelle dans l'organisation générale, ne prétend pas apporter de changement radical dans les méthodes de travail des divers services d'une entreprise (1) ».

La préparation du travail, l'étude méthodique de la tâche, le contrôle, voire l'étude du prix de revient, qui se traduiront par l'économie des frais généraux, s'imposent aux banques comme à toutes autres

1. P. Devinat, *op. cit.*, p. 31.

branches de l'activité économique. Il n'est pas jusqu'à l'organisation scientifique du travail entendue dans ses rapports avec le « facteur humain » qui ne les intéresse au même titre que l'industrie et le commerce (psychotechnique individuelle et collective, physiologie du travail).

En fait, on a souvent nié la possibilité d'étendre aux banques, comme d'ailleurs aux entreprises relevant de l'activité commerciale et administrative, les principes de l'organisation scientifique du travail. Les arguments dont on a fait cas sont d'ailleurs d'une pauvreté remarquable. Ils reposent uniquement sur la nature particulière de la banque que l'on oppose à l'industrie et au commerce. L'erreur est manifeste, car l'argent et les « effets » (*Geld und Effekten*) ne sont que des marchandises quelconques (1). Il existe justement, dans la banque, des types d'opérations qui, dans le cours d'une année, se renouvellent des milliers de fois. Dès lors, on peut tracer le plan méthodique de chacune d'elles et rechercher aussi le laps de temps nécessaire à son exécution. Par ailleurs, sans méconnaître que le machinisme n'intervient qu'à titre d'auxiliaire, on peut développer son emploi pour de nombreux travaux d'ordre bancaire.

Enfin, l'importance de la comptabilité dans le travail bancaire souligne à elle seule l'erreur manifeste de l'opinion qui refuse aux banques l'application du

1. V° H. Tomanetz, *Die Rationalisierung des Banktriebes*, p. 5. Wien und Leipzig, 1925.

taylorisme. Il y a longtemps, en effet, que l'organisation scientifique du travail a fait à la comptabilité une place de premier plan (1).

* * *

C'est au lendemain de la stabilisation du mark que les établissements de crédit ont senti la nécessité de comprimer leurs frais généraux.

L'inflation avait démesurément grossi l'activité bancaire (émissions, spéculations boursières, opérations de change). Certes, dès cette époque, les principes de rationalisation du travail auraient pu prévaloir dans les banques. Mais la situation économique se transformait si rapidement qu'aucun effort d'organisation du travail n'avait le temps de se développer. Il faut bien avouer aussi que l'inflation prêtait à l'optimisme. Un enthousiasme excessif tournant peu à peu au « bluff » (2) animait à cette époque la production allemande. Personne ne regardait en arrière. Tout le marché allait de l'avant, largement aidé par les banques ; et le souci du prix de revient était relégué à l'arrière-plan.

C'est à cette époque que les banques nouvelles se multiplièrent et que la plupart des établissements anciens agrandirent leurs locaux et augmentèrent leur

1. P. Devinat, *op. cit.*, p. 110.
2. « Les banques allemandes et l'évolution du marché financier », *loc. cit.*

personnel (1). Les frais généraux s'accrurent dans une proportion considérable. En 1913, ils absorbaient 29,2 % du bénéfice brut ; cette proportion passa à 84,5 % en 1924. Le pourcentage des bénéfices bruts par rapport aux capitaux propres et aux dépôts, qui était de 2,9 en 1913, atteignit 10,8 en 1924, celui des frais généraux, par rapport aux capitaux propres et aux dépôts, passa de 1,2 en 1913 à 9,2 en 1924 (2).

Avec la stabilisation et le rappel à la réalité des choses qu'elle provoqua, les banques furent *contraintes* de procéder à des mesures de réorganisation intérieure inéluctables. C'est le propre, sans doute de toute réorganisation de s'effectuer sous l'empire de la nécessité. Mais celle-ci peut être plus ou moins impérieuse, le but à atteindre plus ou moins éloigné. Pour les banques, au contraire, la réorganisation s'imposait sur-le-champ. C'était pour elles, a dit un banquier allemand, « une question de vie ou de mort ». Tout en faisant la part d'une certaine exagération, cette expression donne à la rationalisation inrieure entreprise au lendemain de la stabilisation sa physionomie exacte. Ce fut en quelque sorte une rationalisation brutale effectuée souvent à la hâte et présentant, dans ses débuts, un caractère beaucoup plus *empirique* que *scientifique.*

Sans vouloir diminuer, en quoi que ce soit, le mé-

1. V° chapitre II, section III.

2. *Die Grossbanken und die Rationalisierungsbewegung, Bulletin de la Banque Hagens et Cie.* Berlin, septembre 1926).

rite des dirigeants des banques allemandes et surtout méconnaître le « courage » dont ils surent faire preuve, il convient cependant de souligner le caractère *forcé* de leur intervention.

On a pu s'imaginer, en France, que la rationalisation interne des banques allemandes réalisait, dès ses débuts, une parfaite *organisation scientifique du travail*. Ainsi, aurait-elle découlé d'un plan savamment étudié, sûrement réfléchi et dont l'application eût été, elle-même, accomplie dans les conditions les plus rationnelles. En réalité, la rationalisation bancaire à ses débuts n'est aucunement synonyme de taylorisation, entendue au vrai sens du mot.

Il ne faudrait pas, toutefois, s'exagérer la portée de ces observations. Nous ne prétendons pas que, durant l'inflation, le souci des réorganisations futures ait totalement échappé aux banquiers. Ils ont souvent dénoncé le caractère nécessairement provisoire de la situation monétaire et prophétisé les dangers de ses lendemains : certains établissements avaient procédé dès 1919 et 1920 (1) à des réformes organiques. Mais on peut affirmer que dans leur ensemble — et force nous est de nous en tenir à ce point de vue général — les banques allemandes n'ont réformé leur organisation intérieure que sous la menace du danger.

1. Notamment la *Disconto Gesellschaft.*

* * *

Ce n'est pas à dire que le caractère empirique revêtu au début par les réorganisations intérieures nécessaires ait subsisté par la suite. Celles-ci ne devaient pas tarder, — grâce à l'habituel esprit de systématisation des Allemands, — à prendre une allure scientifique, ou pseudo-scientifique. Mais certains traits ont subsisté. Il est certain, par ailleurs, que la rationalisation, interne comme externe, progresse chez les banques avec plus de lenteur que dans le domaine industriel.

Au lendemain de la stabilisation, la rationalisation était le *primum vivere.* Il fallait diminuer un « train de vie » qui avait pris des proportions inquiétantes : les banques procédèrent sur-le-champ à des réductions massives de personnel et à la fermeture des succursales improductives.

A l'heure actuelle, la tâche à laquelle elles se consacrent dans le cadre de la rationalisation générale de l'économie allemande s'est élargie. Elle consiste à adapter le système bancaire à une production plus réduite de marchandises et, par suite, à procurer des capitaux à de meilleures conditions tout en en faisant un emploi plus rationnel (1) : sous une forme plus synthétique, on a pu dire que le but poursuivi est de rationaliser la circulation des capitaux (*Geldumschlag*).

1. *Bulletin de la Banque Hagens et Cie, loc. cit.*

SECTION III

Des mesures de rationalisation interne.

La rationalisation interne comporte toute une série de mesures (1). Comme nous l'avons indiqué, les premières en date ont été de caractère plutôt empirique : réductions de personnel, suppressions de succursales. Elles devaient être suivies d'autres réformes empruntant au taylorisme son aspect scientifique : utilisation des machines et réorganisation des services, développement des examens psychotechniques.

§ 1. — Des réductions de personnel.

Les réductions de personnel ont précédé ou suivi immédiatement la publication des bilans-or (1er janvier 1924). On n'a pas oublié qu'à l'époque de l'inflation (2), la plupart des banques avaient augmenté leur personnel dans des proportions parfois considérables. Dans certaines grandes banques berlinoises, le personnel avait plus que quadruplé (3). Indépen-

1. Notons ici que les mesures de réorganisation intérieure prises par les banques allemandes ne laissent pas de présenter un caractère confidentiel plus ou moins marqué suivant les établissements. Il s'ensuit qu'il est parfois difficile de percer certains « secrets de maison » et de vérifier par ailleurs certains renseignements.

2. Vo chapitre II.

3. Une des banques « D », dont le nombre des employés était en 1914 encore inférieur à 6.000, en comptait près de 23.000 en 1923.

damment des fusions et de l' « hypertrophie » des affaires occasionnées par la dépréciation monétaire, les banques avaient pris « l'habitude de regarder un nombre très grand — et même parfois volontiers excessif — d'employés comme une preuve vivante de leur prospérité » (1).

Les réductions d'effectif s'imposaient avec d'autant plus de force que d'autres facteurs contribuaient également à majorer les frais généraux (impôts, augmentation des prix, etc....).

D'après certaines informations reproduites par plusieurs organes français d'information (2), à la fin de 1925, les quatre banques « D » avaient réduit leur personnel de 10.000 unités et, fin 1926, la réduction totale s'élevait à 15.855.

En fait, ces chiffres sont inférieurs à la réalité. Il résulte, en effet, de l'enquête personnelle à laquelle nous nous sommes livrés, que l'une des banques « D » avait opéré, à elle seule, à la fin de 1926, des réductions de personnel dépassant 14.000 unités. Comme bien on pense, ces réductions proviennent non seulement des remaniements intérieurs effectués au siège social, mais encore de la fermeture des succursales « improductives ». Telle autre banque a réduit son personnel de 50 % ; telle autre de 30 %...,etc.

Il importe d'ailleurs de remarquer que, dans la plupart des établissements, l'effectif actuel dépasse

1. Cette remarque n'est pas particulière à l'Allemagne. Vº P. Devinat, *op. cit.*, p. 112.

2. Notamment le *B. I. E. F.*, et le *Bulletin quotidien de la S. E. I. E.*

encore sensiblement celui d'avant-guerre. On en donne comme raison « l'augmentation du volume des affaires » et ce fait qu'il subsiste en circulation des « poussières de titres d'actions et d'emprunts de guerre », ce qui nécessite un « nombre anormal » d'employés dans les services de titres.

Les réductions de personnel ont porté presque uniquement sur les employés recrutés à l'époque de l'inflation. Elles se poursuivent encore à l'heure actuelle, mais à une cadence plus lente, car elles menaceraient d'affecter le personnel ancien que, pour des « raisons sociales », la plupart des banques se sont efforcées de conserver.

Encore que nous nous réservions de revenir, plus tard, sur les résultats globaux des mesures de rationalisation intérieure, il est bon de noter, dès à présent, que les compressions d'effectif n'ont pas été suivies par une réduction correspondante de la somme globale des appointements, car, dans certains cas, les banques ont dû accepter des taux plus élevés du tarif des traitements (1).

Mais, comment les banques ont-elles pu réduire leur personnel ? La réponse est aisée. Si, au début de la stabilisation, elles ont recouru à des mesures radicales imposées par les circonstances, elles ont ensuite procédé véritablement à des réorganisations « scientifiques » qui leur ont déjà procuré le moyen de réaliser des économies appréciables.

1. Cpr. « Les bilans des grandes banques pour l'année de crise », *loc. cit.*

§ 2. — De la fermeture des succursales improductives.

Les grandes banques ont supprimé un certain nombre de filiales et de succursales improductives. Fin 1925, les quatre banques « D » avaient, à elles seules, depuis la stabilisation, supprimé 200 filiales et caisses de dépôt.

La suppression des filiales et succursales est susceptible d'intéresser à la fois la rationalisation interne et externe, suivant qu'elle est l'œuvre d'un seul établissement effectuant sa propre réorganisation intérieure, ou suivant, au contraire, qu'elle est le résultat d'accords passés entre plusieurs établissements. Pour cette dernière raison, nous préférons en réserver l'examen lors de l'étude de la rationalisation externe (1).

§ 3. — De l'utilisation des machines et de la réorganisation des services.

L'introduction du machinisme restera l'un des traits marquants des transformations qui se sont opérées dans le travail des banques au cours de ces dernières années. A peu près inconnu avant la guerre, le machinisme bancaire s'est développé, depuis, d'une manière considérable (2). Et ici, encore, les résultats obtenus sont loin d'être définitifs.

1. Voir chapitre IV.
2. Dietrichs, *Die Verwendung maschineller Hilfsmittel im*

Il serait superflu de souligner les avantages du machinisme, si nous n'avions rencontré une opinion qui nie son importance en matière bancaire. On a soutenu, en effet, que la supériorité de l'outillage, essentielle dans une entreprise industrielle, n'a, dans la banque, qu'une importance secondaire, « pour cette simple raison, qu'une machine ne saurait accomplir qu'une tâche matérielle et que le travail matériel d'une banque n'existe pour ainsi dire pas(1)». Cette opinion qui se réfute d'elle-même, a, tout au moins, l'excuse de l'ancienneté. Il s'en faut toutefois que l'emploi du machininsme dans la banque ne se soit heurté à aucune objection. L'esprit de routine est toujours plus fort qu'on se l'imagine d'ordinaire, et n'entend pas abdiquer ses droits.

Pendant longtemps, en effet, on a considéré les machines de bureau, machines à calcul, à comptabilité, à statistiques, comme un luxe (2).

Regardées d'abord comme des outils susceptibles seulement de faciliter la tâche des employés, elles « ont, au fur et à mesure de leur perfectionnement et de leur spécialisation progressive, fourni la preuve qu'elles pouvaient, au contraire, économiser du

Bankbetriebe, Springer. Berlin, 1923 ; Lorant, *Maschinelle Kontokorrentbuchhaltung bei Grossbanken*, Organisation, 27.9.403.410; Obst, *Die Mechanisierung in deutschen Bankbetrieben*, Mitt. des Verbandes Ossterreich Bankers. Wien, 7.4.102.110 ; Schoër-Schwarz, *Die Mechanischen Bucheinrichtungen in modernen Sparkassenbetrieb*, Gütersloh. Selbstverl, 1920.

1. Saurel, « Sociétés de crédit contre banques locales », p. 12. Thèse Paris, 1901.

2. P. Devinat, *op. cit.*, p. 111.

temps et du personnel, à condition d'être utilisées d'une façon rationnelle » (1).

* * *

La première résistance à vaincre tenait au coût élevé des machines (2). En réalité, il a été démontré que leur prix d'achat est assez rapidement récupéré (3). Quoi qu'il en soit, il paraît qu'en Allemagne les banques ont été plus lentes à se convaincre des avantages des machines de bureau que l'industrie et le commerce (4).

Certaines grandes banques ont commencé à utiliser les machines vers 1920, 1921, mais, pour la plupart des établissements de crédit, l'emploi généralisé du machinisme ne date guère que de la fin de l'inflation.

Au reste, il faut remarquer que la mise en service de machines comptables durant la période de « grande inflation » (1922-1923) eut pu rencontrer certaines difficultés spéciales dues aux variations extrêmement rapides de la monnaie de compte.

1. P. Devinat, *op. cit.*, p. 111.

2. Une machine comptable qui peut traiter chaque jour toute la correspondance et toute la comptabilité concernant 500 opérations revient environ à 2.000 dollars.

3. Cf. A. Tomanetz, *loc. cit.*

4. On sait que, pour l'Europe, c'est en Allemagne (ainsi que dans les pays scandinaves et la Suisse) que les machines de bureau ont fait leur première apparition, venant des Etats-Unis.

* * *

L'emploi rationnel du machinisme date plus spécialement de la création, dans chaque banque, de « comités de réorganisation » (1). Ceux-ci et — ce point est important — se sont surtout efforcés de lier l'utilisation des machines à la refonte totale de nombreux services et, spécialement, de l'organisation comptable (2).

La tâche qui leur incombait ne laissait pas d'être délicate car il est toujours difficile d'opérer « une délimitation exacte entre l'activité intellectuelle et le travail purement mécanique ».

Il semble que l'idée directrice des Comités de réorganisation ait été la suivante. On s'est attaché à enchaîner dans toute la mesure du possible, les divers

1. Ces comités ont été généralement créés vers 1924-1925. Les ingénieurs conseils et autres spécialistes, dont le nombre est considérable en Allemagne, ont joué, en cette matière, un rôle remarquable dans le développement de la rationalisation. « Chaque activité économique et chaque aspect de l'organisation scientifique du travail possède aujourd'hui ses *spécialistes* ». Piorkowski, Seyffert, Breiter, ont acquis, les deux premiers pour le grand commerce, la comptabilité et la publicité, et le troisième pour la banque, une autorité incontestable (Cf. P. Devinat, *op. cit.*).

2. Benten, Hildegard, *Einrichtung und Betrieb einer Grossbankfiliale.* Gloeckner. Leipzig, 1924 ; Pfeifer, *Banksbetriebslehre.* Gloeckner, Leipzig, 1924 ; Schoelle, *Taylorisierung der Bankbetriebe.* Zahlungsverkehr, 7.10.193.196 ; Tomanets, *Die Rationalisierung des Bankbetriebes.* Perles, Wien u., Leipzig, 1925 ; Walther, Hans, *Organisation des modernen Effektenbetriebes,* Volkswirtschafte Verlag, Berlin, 1925. ; Wolf (R.), *Grossbank-Organisation* Mitt. d. Vereins. d. Oberbeamten im Bankgewerbe, 7.2.16,21.

travaux bancaires de telle sorte que « les répétitions soient évitées et que tout ce qui est susceptible d'être exécuté à l'aide d'une seule inscription soit accompli en même temps ».

Autrement dit, on a voulu substituer l' « écriture unique » à la méthode « de la multiplicité des écritures » qui caractérisait antérieurement le travail bancaire.

Pour ce faire, il était indispensable de transformer la technique même de la comptabilité et de « renverser des habitudes et des méthodes de travail enracinées et rendues presque sacro-saintes par la Tradition ».

L'adoption des « écritures mécanisées » a entraîné la suppression des livres reliés et spécialement du livre-journal, car « la tenue des livres en double est parfaitement imaginable sans qu'on ait recours à un livre de base » (1).

Les machines (2) ont permis, d'autre part, d'ob-

1. V° Tomanetz, *op. cit.*, p. 9 ; Schöer, *loc. cit.*

2. Indépendamment des « machines statistiques », les machines comptables utilisées en Allemagne appartiennent généralement aux catégories suivantes : 1° machines à calculer imprimantes (Burroughs, Continental, Goerz, Sundstrand...) ; 2° machines à écrire comptable (Elliot Fisher, Smith Premier, Remington..., etc.). Dans les premières, le travail est divisé en deux phases. C'est ainsi qu'avec les machines à calculer imprimantes, le montant de l'opération est porté sur le clavier. Il suffit ensuite d'actionner le moteur pour que l'impression et l'addition des nombres s'effectuent immédiatement. Au contraire, dans les machines à écrire comptables, l'inscription et la transcription des nombres dans les totalisateurs ont lieu simultanément. (V° O. Schoele, *loc. cit.*; M. Schönwandt, *loc. cit.*).

D'après une étude du *Reichskuratorium*, le rendement des

tenir des « copies multiples » et de supprimer, par là même, le « fastidieux travail de transcription qui cause des pertes de temps et des erreurs ».

Le procédé des « copies multiples » a également diminué le nombre des contrôles. Le client joue lui-même le rôle de « contrôleur auxiliaire », car la banque lui communique le solde de son compte après chaque mouvement (1).

* * *

La nouvelle organisation bancaire, encore qu'elle comporte un certain nombre de principes communs, ne présente naturellement pas la même physionomie dans tous les établissements.

Une des grandes banques allemandes qui nous paraît avoir procédé à des réformes particulièrement heureuses, utilise des machines permettant d'établir, en une seule frappe (2), la correspondance, la journalisation et la comptabilisation (3) (Voir : *Service*

machines comptables dépend : « de la disposition pratique du lieu où l'on travaille, de la préparation du travail grâce au groupement des écritures de même nature, des difficultés de manipulation de la machine..., etc. ».

1. Ce procédé de contrôle, outre qu'il offre une « grande sécurité » a permis de supprimer les extraits de comptes semestriels. On peut objecter, il est vrai, que ce système augmente les frais de correspondance. Aussi certaines banques ont-elles installé des boîtes aux lettres dans lesquelles est déposé le courrier de chaque client.

2. Certains imprimés sont carbonés partiellement au dos, d'autres sont séparés des suivants par des feuilles de papier carbone à déroulement continu, etc...

3. Une seule frappe établit le compte courant, l'extrait de

de la Caisse d'une grande banque allemande, tableau hors texte).

Les pièces comptables nécessaires à l'établissement de la correspondance et à la passation des écritures sont faites, au préalable, par un service spécial (effets, virements, ordres de Bourse, ... etc.) pour être remises ensuite au service chargé du maniement des machines (1).

Dans la banque en question, la « comptabilité tient lieu de position » et, par suite, les accords journaliers n'existent pas (2).

* * *

Mais, l'emploi des machines peut-il être envisagé dans les *banques de petite ou moyenne importance* (3) ?

compte, la quittance, l'avis de crédit, la copie de l'avis de crédit, l'avis de débit, la copie de l'avis de débit, le journal de caisse.

Le compte qui est la pièce essentielle est divisé en plusieurs colonnes pour le numéro de compte, la date, l'ancien solde créditeur ou débiteur, le libellé, la valeur et le nouveau solde.

1. Ce service pourrait être dénommé, suivant l'expression d'un banquier français, « service correspondance-comptabilité ».

2. Quant aux comptes et journaux, ils sont établis en une frappe. Il n'y a donc « qu'un risque, c'est l'écriture portée à un compte au lieu d'un autre. Pour y remédier, le numéro de compte inscrit sur la pièce comptable est porté sur la lettre d'avis au client et par décalque sur le compte. Par conséquent, le compte reçoit à chaque écriture le numéro de compte ; un simple coup d'œil permet donc de voir un numéro qui ne serait pas pareil à tous les autres, ces numéros étant tous inscrits dans une même colonne ».

3. M. Schönwandt, *Die Mechanisierung und Maschinenverwendung im mittleren und Kleinen Bankbetrieb*, der Zahlungsverkehr, 20 juin 1925 ; *Die Machinenarbeit im Mittleren und*

N'est-ce pas le cas de rappeler le mot d'un ingénieur suisse : « A quoi sert-il de transformer une poussette en un camion si l'on n'a pas de grosses charges à transporter ? Mieux vaut alors conserver la poussette (1) ».

Cette question a donné lieu, en Allemagne, à de nombreuses études.

Il est certain que le machinisme ne doit pas être regardé comme le privilège des grandes banques, qu'il s'agisse de la tenue des livres ou des autres travaux. Il y a lieu, toutefois, d' « économiser son emploi, par exemple, de grouper dans un seul service toutes les opérations qui doivent leur être confiées (2). D'autre part, il faut tenir compte d'un certain nombre de facteurs qui ne jouent aucun rôle dans les grandes banques (3). Dans ces dernières où les travaux en série (*Massenarbeiten*) abondent, les machines sont continuellement en fonctionnement. Une utilisation aussi intensive est impossible dans les petites banques où elles sont condamnées à une inactivité temporaire plus ou moins grande et où, par suite, la question de la *rentabilité* entre en jeu.

L'inactivité des machines risque encore d'être plus grande dans les banques de province car, lors-

kleinen Bankbetrieb, ibidem ; Sötter, *Die Buchungs-Maschine im Kleinbanken und Sparkassen-Betriebe*, der Zahlungsverkehr, 7.4.67.69.

1. P. Devinat, *op. cit.*, p. 142.
2. V° Schönwandt, *loc. cit.*, p. 102
3. *Die Maschinenarbeit im mittleren und kleinen Bankbetrieb, loc. cit.*

qu'un accident survient, la réparation ne peut être confiée qu'à des spécialistes que l'on ne rencontre généralement que dans les grands centres (1). L'idéal consisterait, sans doute, à détenir des machines en réserve. Mais cette solution est parfois trop onéreuse pour le budget des petites banques. En fait, la rentabilité des machines est plutôt une question d'espèce résolue dans chaque cas particulier, soit, le plus souvent, par les conseils à la collaboration desquels il est fait appel (2), soit par les dirigeants eux-mêmes. Quoi qu'il en soit, dans les banques de moyenne importance, l'emploi du machinisme s'est généralisé au cours de ces derniers temps d'une manière très nette.

* * *

Notons enfin que la rationalisation et, spécialement, l'emploi du machinisme, entraîne néecssairement la normalisation du matériel (classeurs, bureaux, formats de papier, etc...).

* * *

Il est encore difficile d'apprécier exactement les résultats du machinisme. On lui doit, sans doute, des réductions de personnel importantes, mais celles-ci n'ont rien de définitif.

Le machinisme implique une « division extrême des

1. *Die Maschinenarbeit im mittleren und kleinen Bankbetrieb, loc. cit.*
2. Cf. Schönwandt, *loc. cit.*

tâches ». Il s'ensuit, comme l'exposait un grand établissement berlinois, qu'il n'est plus néceesaire d'avoir recours, pour occuper les différents postes, à des employés « techniques formés », mais qu'il suffit d'y placer de simples employés auxiliaires qui, en peu de temps, peuvent être chargés d'un travail simplifié et étroitement circonscrit » (1).

§ 4. — De la psychotechnique en matière bancaire.

La sélection professionnelle (*Berufsauslese auf Grund psychotechnischer Eignungsprûfung*) a pris en Allemagne un développement considérable (2). Plusieurs banques ont prévu l'examen psychotechnique de leur personnel nouvellement recruté. L'examen « comporte, dans chaque cas, et cela qu'il s'agisse de sélection ou d'orientation, trois étapes successives : l'interrogatoire, oral ou par questionnaire du candidat, l'examen psycho-physiologique de ses aptitudes et l'interprétation des résultats obtenus... ».

SECTION IV

Des résultats de la rationalisation interne.

Il est difficile d'isoler les résultats de la rationalisation interne pour la raison que certaines mesures

1. Toutefois, il faut bien constater que ces auxiliaires, les « mécanographes », s'ils n'ont pas besoin de posséder une instruction bancaire quelconque, doivent être capables de manœuvrer et d'entretenir, au moins sommairement, les machines complexes dont le maniement leur est confié.

2. P. Devinat, *op. cit.*, p. 116 et 253.

qui sont du domaine propre de la rationalisation externe ont contribué, dans une proportion d'ailleurs impossible à déterminer, à réduire les frais généraux ou à amplifier et à faciliter les transactions financières et, partant, à augmenter le chiffre d'affaires et le bénéfice des banques. C'est le cas, par exemple, des opérations de virements de valeurs effectuées par l'entremise des *Effektengirobanken* (1).

Certains chiffres que nous possédons pour les années 1924 et 1925 peuvent du moins faire apercevoir les premières répercussions des mesures de rationalisation prises par les banques à la suite de l'arrêt de l'inflation. Comme d'autre part à cette époque, ainsi que nous le verrons plus loin, le mouvement de concentration était quasi suspendu, et les ententes entre établissements, somme toute, assez rares, c'est aux réformes accomplies par les banques dans leur organisation intérieure plutôt qu'à des causes externes que nous croyons pouvoir attribuer les réductions constatées dans leurs frais généraux.

* * *

Les frais généraux qui avaient absorbé, en 1924, 84,5 % du bénéfice brut, n'en absorbèrent plus, en 1925, que 83,87 %.

Le pourcentage des bénéfices bruts, par rapport aux capitaux propres et aux dépôts (*fremde Mittel*) descendit à 7 % après avoir atteint 10,8 en 1924.

1. Voir plus loin, chapitre IV.

Celui des frais généraux, par rapport aux capitaux propres et aux dépôts, s'abaissa également de 9,2 % en 1924 à 5,9 % en 1925 :

	1913	1924	1925
% des bénéfices bruts, par rapport aux capitaux propres et aux dépôts	2,9	10,8	7
% des frais généraux par rapport aux capitaux propres et aux dépôts	1,2	9,2	5,9
% des frais généraux par rapport aux bénéfices bruts	43	84,5	83,87

En 1926, en rapprochant les frais généraux des bénéfices nets, d'une part, du chiffre d'affaires, de l'autre, on arrivait au tableau suivant :

BANQUES	Pourcentage des frais généraux par rapport au	
	Bénéfice net	Chiffre d'affaires
Darmstädter Bank	78	44
Deutsche Bank	77	53
Dresdner Bank	77	38
Diskonto Gesellschaft	80	48
Commerz Bank	79	46
Mittel Deutsche Bank	74	50
Berliner Handels Ges	59	31

Tous ces résultats ont été jugés très insuffisants et on n'a pas manqué de leur opposer ceux des grandes banques anglaises. Mais celles-ci sont exclusivement des banques de dépôt et de crédit (1). Leurs agences n'ont pas besoin d'être très importantes. En matière

1. La différence entre les banques allemandes et les banques anglaises ressort nettement du tableau de la page 133.

de finance et de banque, la division du travail est, en effet, très poussée en Angleterre ; c'est ainsi qu'il existe des banques spécialisées dans les acceptations, les émissions, les opérations de crédit et de bourse.

En Allemagne, au contraire, les grandes banques font toutes les opérations de banque, mais sont, avant tout, des banques d'affaires (*Finanzierungsbanken*). Leur organisation est, par suite, plus complète et plus coûteuse que celle des banques anglaises. Leurs agences font également toutes les opérations de banque. Alors que les grandes banques anglaises ont un nombre considérable d'agences qui ne leur servent que de caisses de centralisation des dépôts et sont, en conséquence, peu importantes, les banques allemandes disposent, à la vérité, de moins de succursales, mais, chacune d'elles constitue presque une banque complète. C'est à cette organisation différente du système des succursales, que l'on doit rapporter le fait que les succursales et caisses des banques anglaises, avec des capitaux supérieurs en moyenne de 15 %, n'ont pas même le tiers des frais généraux des succursales des banques allemandes (1).

Du reste, l'exemple de la *Berliner Handelsgesellschaft* est caractéristique. Les frais généraux de cette banque, qui ne possède pas de succursales, ont atteint, en 1925, 2, 9 % de son capital et de ses dépôts, contre 5,9 % pour les autres banques allemandes et 1,6 % pour les banques anglaises. Cette proportion

1. Voir note page suivante.

favorable pour la *Berliner Handelsgesellschaft* montre ce que coûte l'entretien d'un réseau de succursales aux autres banques.

* * *

Il apparaît, en définitive, que les réorganisations intérieures, si poussées qu'elles aient été, n'avaient pas fait ressortir, fin 1925, une réduction sensible des charges des banques allemandes.

Nous nous garderons cependant de conclure à l'inefficacité des réformes entreprises : outre qu'elles n'avaient pu, dès cette époque, être menées à bout complètement, leur application même, par suite des frais immédiats qu'elles ont entraînés, devait forcément être onéreuse au début.

[Note 1 de la page précédente] La *Banque Hagens et C°* (*loc. cit.*) donne les proportions moyennes suivantes :

	En milliers de marks	
	Banques allemandes	Banques anglaises
a) *Par succursale* :		
(37 employés, dans les banques allemandes ; 7 employés, dans les banques anglaises.)		
Capitaux propres et dépôts	4.038	4.666
Bénéfice brut	284	104
Frais généraux.....	239	73
Bénéfice net	40	32
b) *Par employé* :		
Capitaux propres et dépôts	109	796
Bénéfice brut	7,7	14,2
Frais généraux	6,5	9,9
Bénéfice net	1,1	5,4

COMPARAISON DES BANQUES ALLEMANDES ET ANGLAISES

	% du capital versé par rapport aux dépôts	% des réserves par rapport aux dépôts	% du capital et des réserves par rapport aux dépôts	% des réserves par rapport aux capitaux-actions
Deutsche Bank 1913	17,4	7,2	24,6	42
— 1925	11,4	4,2	15,6	35
Disconto Gesellschaft 1913	31,3	12,4	43,7	40
— 1925	13	4,4	17,4	34
Dresdner Bank 1913	20,5	5,6	26,1	27
— 1925	7,4	2,2	9,6	29
Darmstdâdter Bank 1913	23,5	4,3	27,8	18
— 1925	6,7	4,5	11,2	6,6
Commerz u. Privat Bank 1913	23,5	3,7	27,2	16
— 1925	6,7	3,4	10,1	50
Mitteldeutsche Crédit Bank 1913	32,4	4,3	36,7	13
— 1925	22,2	2,0	24,2	9,1
Ensemble des grandes banques allemandes 1913	21,9	6,7	28,6	36
— 1925	9,5	3,7	13,2	39
Banques anglaises 1925	3,8	3,1	6,9	82

(Extrait du *Bulletin de la Banque Hagens et C°, loc. cit.*)

Il faut bien reconnaître d'ailleurs que les réorganisations intérieures, si minutieusement conduites qu'elles puissent être, sont insuffisantes, et que « c'est seulement par la fusion d'établissements de même nature que l'on peut, en fermant les agences les moins productives et en concentrant les affaires sur les autres, réaliser les plus fortes compressions de frais généraux » (1).

1. *Banque Hagens et C°* (*loc. cit.*).

CHAPITRE IV

LA RATIONALISATION EXTERNE DES BANQUES ALLEMANDES

De l'avis des Allemands, la rationalisation interne des banques « est déjà trés avancée » et, cependant, la part de la diminution des frais généraux qu'il convient de lui attribuer reste, comme nous l'avons vu, assez minime, les compressions vraiment décisives ne pouvant être réalisées que « par la fusion d'établissements de même nature », dernier stade de la rationalisation du groupe bancaire.

Ces fusions n'excluent pas d'ailleurs les ententes préliminaires qui permettent d'y parvenir, et peuvent être, elles-mêmes, génératrices de sensibles économies.

Nous sommes ainsi conduits à étudier, d'une part, le mouvement de concentration des banques allemandes, mouvement qui paraît actuellement, après une période de recrudescence très nette pendant l'inflation, s'être considérablement ralenti, et d'autre part, le développement des ententes entre les établissements de crédit.

SECTION I

De la concentration bancaire.

La concentration des entreprises est « un fait si universellement connu, si fortement établi par des observations nombreuses et concordantes qu'il est devenu banal de le constater (1) ».

La seconde moitié du XIXe siècle a été caractérisée par le recul de la petite entreprise (2) et le mouvement de concentration ne s'est point ralenti de nos jours, encore que les circonstances aient amené — et spécialement dans la banque — tantôt des arrêts, tantôt des reprises de ce mouvement, qui, à vrai dire, n'a jamais cessé de s'étendre.

§ 1. — Des causes de la concentration bancaire.

Les avantages de la concentration et notamment de la concentration horizontale sont, dans la plupart des cas, indéniables. C'est ainsi que, dans l'industrie, elle permet, d'une part, de réduire la proportion des frais généraux internes par unité fabriquée et, d'autre part, de diminuer les frais commerciaux, tout en augmentant l'intensité de l'effort commercial (3).

La banque peut-elle espérer en retirer des avan-

1. M. Bourguin, « Les systèmes socialistes et l'évolution économique ». Paris, 1904.
2. E. Depitre, *op. cit.*, p. 1.
3. A. Detœuf, *loc. cit.*

tages aussi appréciables ? Les faits eux-mêmes ont répondu à cette question : la raréfaction des banques locales est un phénomène que l'on peut vérifier dans tous les pays. N'est-ce pas dans les banques, « plus encore que dans toute industrie » que la centralisation est « particulièrement favorisée au point de vue technique et nécessaire au point de vue économique (1)? ».

Mais, quelle que soit l'importance du mouvement de concentration bancaire, est-il exact, comme on l'a prétendu, que les avantages de la concentration ne sont point les mêmes suivant qu'on considère l'industrie ou la banque ? Dans l'industrie, écrivait M. Depitre (2), la supériorité de la grande entreprise consiste principalement en ce fait qu'elle peut produire à meilleur compte : cet abaissement du coût de production résulte de ces trois causes essentielles et bien connues : *perfectionnement de l'outillage, système plus complet de division du travail, économie de frais généraux.* Or, l'outillage, estimait cet auteur, tout en étant nécessaire aux banques, n'est pratiquement que d'une importance secondaire. De même la division du travail « n'est guère plus complète dans les grandes que dans les petites banques, — ce qui tient au travail même du banquier et à la diffusion des grandes banques. Et la supériorité de ces dernières ne paraît point tenir davantage de la modicité relative de leurs frais. Au contraire, des obligations

1 Schaeffle, *Das gesellschaftliche System der menschlichen Wirtschaft*, II, p. 157. Tübingen, 1873 ; E. Depitre, *op. cit.*, p. 1.
2. E. Depitre, *op. cit.*, p. 7 et s.

de trésorerie plus considérables, de plus lourdes charges fiscales, les dépenses d'installation d'un grand nombre de succursales et agences, le luxe des sièges principaux, la rémunération d'un personnel proportionnellement plus nombreux, les frais d'un vaste et minutieux contrôle, ont semblé venir ici au désavantage des grands établissements (1) ».

Ces remarques ont eu leur part de justesse à l'époque où écrivait M. Depitre. Aujourd'hui, avec les progrès de l'organisation scientifique du travail, en général, et de la rationalisation bancaire en particulier, les avantages de la concentration ne sont plus tellement différents suivant qu'on considère l'industrie ou la banque.

Il n'est plus vrai que le perfectionnement de l'outillage « ne présente pour la banque qu'une importance secondaire », et le machinisme nécessite lui-même la division du travail.

Mais, sans doute, et nous sommes ici d'accord avec M. Depitre, la supériorité des grandes banques tient, dans une large mesure, à certaines causes qui leur sont propres. « Le grand établissement est assuré d'*une plus large compensation des risques* par l'effet bien connu de la loi des grands nombres. Quand les opérations d'une banque atteignent un chiffre considérable, les probabilités de pertes ne s'écartent guère d'une certaine moyenne... En second lieu, le grand établissement peut exercer *une action plus étendue sur le public*... Entre ses mains les capitaux

1. E. Depitre, *op. cit.*, p. 8.

ne resteront jamais inemployés et *improductifs* et seule la diffusion de l'établissement peut assurer la mobilité et la fructification constante des ressources ». Par suite, alors que « la concentration industrielle aboutit à la constitution d'un établissement énorme et unique, englobant sur un seul point tous les rouages qui doivent concourir à la production, la concentration financière, au contraire, se manifeste par la multiplication des établissements... plutôt que par agrandissement d'un siège unique : elle va réunir sous une même direction un grand nombre d'établissements ayant chacun leur vie propre, mais aussi recevant tous une même impulsion et concourant au même but » (1).

Sous une autre forme, on a pu dire que ce qui marque la différence entre la concentration industrielle et la concentration bancaire, c'est que la première est une concentration de capitaux fixes et la deuxième une concentration de capitaux circulants (2).

* * *

Par ailleurs, il faut bien admettre que la concentration bancaire en Allemagne a eu, avant la guerre, des causes particulières. Il en est deux principales : « une cause *interne technique*, qui est la façon même dont les Allemands comprennent et pratiquent la

1. E. Depitre, *op. cit.*, p. 11 et s.
2. A. Fendler, *Zur Kapitalkonzentration der Berliner Grossbanken von* 1914-1923, p. 5.

banque... et une cause *externe, économique,* qui est le lien étroit qui unit en Allemagne le commerce et l'industrie à la banque (1) ».

Nous avons déjà eu l'occasion d'examiner ces caractéristiques des établissements allemands (2) et il nous suffira de retenir ici dans quelle mesure elles ont, dans la période d'avant-guerre, favorisé la concentration bancaire.

Les banques allemandes menant de front les opérations les plus diverses, il en résulte que leur activité « ainsi élargie et renforcée » a nécessité de tout temps « un renforcement de leurs moyens d'exploitation propres » et spécialement des augmentations successives de capital. « Les banques allemandes, écrivait déjà en 1898, M. Raffalovich (3), semblent en proie à une véritable manie de grossir leur capital, ce qui tient en partie à ce qu'elles cumulent des fonctions qui sont séparées dans d'autres pays ».

Par ailleurs, l'universalité de leurs attributions devait naturellement les conduire à entretenir des relations très étroites avec l'industrie et à acquérir une situation prédominante dans le domaine des émissions et le financement des entreprises. « Poussées par la nécessité, qui s'imposait à elles chaque jour davantage, d'emprunter pour pouvoir prêter », elles multiplièrent le nombre des caisses de dépôts.

1. E. Depitre, *op. cit.*, p. 48.
2. V° chapitre II.
3. Raffalovich, « La *Reichsbank* et les grands établissements financiers de Berlin » (*Economiste français*, 21 mai 1904).

Par suite, « le mouvement d'expansion causé par le développement des affaires régulières de banque est ainsi venu doubler celui qu'avait déjà nécessité, pour les grands établissements, intéressés aux entreprises industrielles, le besoin d'avoir de solides attaches et des rapports étroits avec ces entreprises, sur les lieux mêmes de leur activité ... ».

A la fin de 1905, les sept groupes des grandes banques représentaient un capital d'ensemble (actions et réserves) de 2359.76 millions, tandis que le capital d'ensemble de 137 sociétés de crédit se chiffrait à 2703.14 millions (1).

A côté des causes *internes* et *externes* qui ont accentué le mouvement de concentration d'avant-guerre, il nous faut retenir, en outre, l'influence de certaines mesures d'ordre législatif. Ceci n'est pas pour nous étonner et nous avons exposé, en temps et lieu (2), l'influence de la législation commerciale et fiscale sur le développement de la rationalisation externe de la production allemande. Mais, alors que la rationalisation externe a été favorisée par de larges dégrèvements fiscaux, la concentration bancaire de la période d'avant-guerre a été au contraire provoquée par les augmentations d'impôts. La *Frankfurter Zeitung*, du 26 mai 1884, n'exagérait en rien lorsqu'elle prévoyait que l'impôt sur les transactions boursières (*Umsatzsteuergesetz*) (3) concentrerait le « trafic de

1. A. Fendler, *op. cit.*, p. 11.
2. V° chapitre I^er^.
3. Institué par la loi du 24 mai 1885, cet impôt devait être doublé par la *Reichstempelgesetz* du 27 avril 1894.

banque entre les mains de quelques banques puissantes ». Et les relèvements auxquels ont procédé les lois du 27 avril 1894 et 14 juin 1900 ne pouvaient avoir d'autre résultat que d'accentuer encore le mouvement de concentration. La clientèle, en effet, « a délaissé très vite les petits banquiers, elle s'est adressée directement aux grands établissements ou à leurs succursales qui lui faisaient de meilleures conditions et exigeaient de moindres provisions (1) ».

Les lois du 5 juillet 1896, dite *Depotgesetz* et du 22 juin 1896, dite *Börsengesetz* ont eu des conséquences analogues, si ce n'est plus marquées, sur la disparition des petites banques.

La première qui obligeait les banquiers à fournir aux clients, dans les trois jours, la spécification numérique et détaillée des valeurs achetées et à tenir des livres spéciaux, gênait, en fait, les maisons de petite et moyenne importance, car elle nécessitait un fonds de roulement plus considérable, des obligations de trésorerie plus lourdes (2) ».

Quant au *Börsengesetz* (3), son application « a précipité les événements et hâté la disparition ou

1. E. Depitre, *op. cit.*, p. 85.
2. E. Depitre, *op. cit.*, p. 88.
3. La loi du 22 juin 1896 a édicté, entre autres mesures, l'obligation de l'inscription au registre de bourse, pour pouvoir opérer à terme, obligation sanctionnée par l'article 66 : « n'est pas reconnue comme constituant une dette valable, toute opération de bourse à terme concernant une branche d'affaires pour laquelle les deux parties n'étaient pas inscrites sur un registre de bourse au moment de la conclusion du marché ».

l'absorption des banquiers modestes » (1). Il est assez curieux de noter que, dans l'esprit de ses auteurs, cette loi n'avait d'autre but « que de protéger les petits et moyens banquiers contre la concurrence des grands établissements ». En fait, elle aboutit à un résultat opposé : les grandes banques s'organisèrent en conséquence et l'entremise des opérations sur valeurs se concentra auprès d'elles.

Ajoutons enfin qu'à la suite des crises économiques de 1900, 1901, 1907, 1908, et des « jours noirs » de 1911, les grandes banques ont profité de l'effondrement de nombreuses institutions de crédit pour élargir leur champ d'activité.

* * *

La guerre et ses suites immédiates ont eu naturellement des répercussions sur la concentration bancaire.

Il convient, tout d'abord, de rappeler que, durant la guerre, les profits très substantiels que la plupart des entreprises retiraient de leurs affaires, les dispensaient d'avoir recours aux banques. Ce n'est pas à dire que la guerre ait, à proprement parler, « brisé les liens » qui unissaient l'industrie aux établissements de crédit, mais elle a, temporairement du moins, conféré à la première une indépendance assez effective.

Au « financement » des entreprises s'était substi-

1. Raffalovich, *loc. cit.*

tué celui du *Reich* (1). Et, dès le début de la guerre, l'activité bancaire eut une tendance très nette à se porter sur Berlin (2). En 1914, les comptes créditeurs étaient, pour les banques de Berlin, en augmentation par rapport à 1913 (2.919,08 en 1914, contre 2.894,30 en 1913). Pour l'ensemble des banques au contraire, la régression était sensible (de 5.249,07 millions en 1913 à 5.070,86 en 1914).

Néanmoins, la reprise de la concentration bancaire n'eut lieu qu'en 1917. Le blocus avait privé les banques allemandes « non seulement de toutes leurs participations dans les pays ennemis, mais encore de la plupart de leurs relations dans les pays neutres ». Par suite, il leur fallait « concentrer leur activité exclusivement sur le marché intérieur ». A la même époque, jaillissait la « source de l'inflation ». Depuis la fin de 1916, la *Reichsbank* s'efforçait de vulgariser l'emploi du chèque : toute une série de mesures législatives et réglementaires intervinrent dans ce sens, en même temps qu'on menait à travers le pays une « propagande intense en faveur des méthodes de payement comptabilistes » (3).

Ces conjonctures nouvelles procurèrent aux banques l'occasion de reprendre le mouvement de concentration déjà esquissé en 1914. Il apparut que l'efficacité des « méthodes comptabilistes » et de l'utilisation des chèques serait plus grande si les opé-

1. V° chapitre II.
2. D. Fendler, *op. cit.*, p. 68.
3. B. S. Chlepner, *loc. cit.*

rations s'effectuaient entre les filiales d'un même établissement. Les grandes banques prirent la tête du mouvement. C'est de cette époque que date la transformation « technique » de la concentration bancaire. Jusqu'alors, celle-ci s'effectuait surtout sous forme d'affiliation de banques provinciales à une grande banque berlinoise. A partir de 1917, « le système des « groupes » bancaires fut abandonné. La plupart des banques provinciales furent absorbées et transformées en agences » (1).

La fin de la guerre arrêta, pour un temps, le mouvement de concentration. Puis, ce fut la reprise de l'activité économique. L'inflation coulait à plein bords. Les banques provinciales, dont la force de résistance n'égalait pas celle des grandes banques, éprouvaient des difficultés sans cesse croissantes. De nouvelles fusions devenaient inévitables. Elles se réalisèrent à une cadence assez rapide, notamment en 1920-1921.

Indépendamment de ces causes, il faut encore citer l'influence de la concentration industrielle, de l'activité boursière et de la spéculation sur les devises étrangères (2).

§ 2. — De la technique de la concentration bancaire.

La guerre ne devait pas seulement donner à la concentration bancaire une impulsion nouvelle, elle

1. B. S. Chlepner, *loc. cit.*
2. V° A. Fendler, *op. cit.*, p. 72.

devait aussi transformer, sur divers points, sa technique, de telle sorte qu'il est indispensable de l'étudier sous deux rubriques distinctes correspondant à la période d'avant-guerre et à celle qui s'échelonna de 1914 à 1923.

A. — *De la technique de la concentration bancaire dans la période d'avant-guerre.*

La technique de la concentration bancaire a donné lieu à une littérature abondante ; et nous avons le choix entre plusieurs systèmes de classification. Deux d'entre eux retiendront plus particulièrement notre attention.

D'après un premier système dû à M. Riesser (1) il y a lieu de distinguer la *concentration du capital* de la *concentration du pouvoir* (*Machtkonzentration*).

La première comprend les augmentations de capital, les fusions, les communautés d'intérêts (notamment au moyen d'acquisitions et d'échanges d'actions).

La deuxième comprend : les commandites, les filiales, les agences et les caisses de dépôts.

Le système de M. Westermann (2) situe par contre les modalités de la concentration dans deux catégories suivant qu'elles tendent ou non à une administration fortement centralisée.

1. Riesser, *Die deutschen Grossbanken und Ihre Konzentration*, p. 526, IV. Auflage, Iéna, 1912.
2. Westermann, *De Concentratie in het Bankwesen*, p. 153 S'Gravenhage, 1919.

Les augmentations de capital, les fondations de filiales, de caisses de dépôts et d'agences, ainsi que les fusions, tendent précisément à réaliser cette centralisation administrative.

Il n'en est pas de même, au contraire, des commandites et des communautés d'intérêts.

On reprochera, peut être, à ces systèmes (1) un aspect quelque peu théorique. Il n'est pas douteux qu'il est impossible d'assigner des cadres rigoureusement précis aux diverses modalités de la concentration bancaire. Mais l'un et l'autre, et plus spécialement celui de M. Westermann, ont le mérite d'établir une différenciation judicieuse des méthodes de concentration.

* * *

Dans la période d'avant-guerre, la technique reflète naturellement les originalités que revêtait alors le mouvement de concentration.

A l'inverse des banques anglaises et françaises qui pratiquaient « la politique d'extension directe par agences », les banques allemandes s'en tenaient à la « politique d'amalgamation » (2). En d'autres termes, si nous nous reportons au système de M. Westermann, les méthodes employées ne conduisaient pas à une centralisation administrative.

1. Il en existe d'autres. Cf. Schulze-Gaebernitz, *Die deutsche Kreditbank*, p. 153. Tübingen, 1922 ; A. Fendler, *op. cit.*, p. 46 et s.

2. E. Depitre, *op. cit.*, p. 120.

M. Chlepner (1) a souligné, à juste titre, que la nature des opérations des banques allemandes a exercé une grande influence sur leurs méthodes de concentration. « Si, en Angleterre, la concentration s'est traduite par une absorption de banques locales par les grandes banques de la capitale ; si, en France, on a, en outre, eu recours à la création d'agences de toutes pièces dans toutes les localités du pays (Crédit Lyonnais), en Allemagne, la méthode suivie fut différente. Les grandes banques ne créèrent que très peu d'agences et cela principalement à Berlin et dans quelques très grands centres. Le but de ces agences était surtout de draîner les dépôts, plutôt que de faire des opérations actives. Les banques provinciales, en général, ne furent pas absorbées. On les laissa subsister, mais en les affiliant à un groupe dirigé par une grande banque de la capitale. Cette méthode s'imposait, non seulement parce qu'elle respectait l'esprit provincial et les traditions régionales — très vivaces en Allemagne — mais encore parce qu'elle s'adaptait mieux à la nature des opérations bancaires. Lorsqu'il s'agit de pratiquer le crédit industriel, de participer à la constitution de sociétés, etc..., une banque provinciale dirigée — en partie du moins — par des hommes de la région, convient mieux qu'une agence dirigée par un directeur venu de la capitale, et ne pouvant agir que sur les instructions du siège social. La banque provinciale fera preuve de plus d'initiative, elle sera plus

1. B. S. Chlepner, *loc. cit.*

souple, ses dirigeants connaîtront mieux la solvabilité des industriels ou des commerçants de la région. Ceci... explique pourquoi les grandes banques berlinoises ne dirigeaient pas un nombre imposant d'agences, comme les banques parisiennes ou londoniennes, mais qu'elles étaient chacune à la tête de ce qu'on appelait un groupe, comprenant un grand nombre de banques provinciales affiliées ».

Les *succursales* des grands établissements de crédit étaient relativement peu nombreuses, et encore présentaient-elles une physionomie très particulière au double point de vue de leur *fondation* et de leur *fonctionnement.* Elles naissaient, en général, de l'absorption totale d'une maison privée dont une grande banque reprenait tout l'actif et tout le passif. Celle-ci y gagnait, d'une part, de voir disparaître un concurrent sérieux et trouvait, d'autre part, à cette combinaison cet immense avantage qu'elle lui procurait d'ores et déjà un noyau de clientèle tout formé. Sans compter que, parfois, le chef de la banque locale restait à la tête de sa maison transformée en filiale et que sa connaissance des hommes et des besoins locaux était un précieux gage de succès pour l'avenir de la succursale.

D'autres modes de concentration étaient beaucoup plus en faveur : les *commandites*, les *participations* et les *communautés d'intérêt.*

Les commandites se sont révélées des procédés d'amalgamation incomplets, sans doute, mais très suffisants pour élargir le champ de la compensation,

donner à la banque commanditaire la haute main dans les affaires de la maison commanditée qui, de plus, restait autonome, plus indépendante, mieux appropriée aux besoins de la clientèle locale, tout en amenant à l'établissement directeur un nouvel et important courant d'affaires et en lui ouvrant de nouveaux débouchés (1).

Mais, en définitive, ce sont les *participations* et les *communautés d'intérêt* qui ont été pratiquées le plus souvent. En fait, grâce à la première de ces modalités, par l'acquisition ou l'échange d'actions, des « liens bilatéraux » extrêmement puissants ont été créés ; et il nous faut retenir que c'est par ce moyen que se sont formés les *groupes de banques*, que les grands instituts berlinois ont pu s'étendre sur tout le pays, possédant ainsi le contrôle et la direction d'un nombre plus ou moins grand de banques alliées unies entre elles et qui, tout en conservant leur personnalité propre et une grande liberté d'action, avaient un même programme général et concouraient au même but (2).

Quant aux *communautés d'intérêt*, on peut les assimiler à de véritables cartels. Chacune des sociétés, exposait-on à l'assemblée générale des actionnaires de la *Dresdner Bank* en 1903, conserve extérieurement son indépendance, continue les affaires sous sa raison sociale propre ; il n'y a pas confusion de la

1. E. Depitre, *op. cit.*

2. E. Depitre, *op. cit.*, p. 131. Cf. les tableaux des *groupes de banques*, p. 134 et s.

fortune ni de la personnalité sociale, mais les affaires sont conduites en commun, les bénéfices sont réunis et distribués au prorata du capital social et des réserves de chaque société. Et l'on ajoutait que ce procédé permettait d'obtenir d'une façon approximative les mêmes avantages économiques que par une fusion et d'éviter d'autre part de nombreux inconvénients : dépenses improductives de timbre, double taxation par l'Etat et par les communes...

Telles sont, sommairement esquissées (1), les modalités qu'a revêtues le mouvement de concentration bancaire durant la période d'avant-guerre.

B. — *De la technique de la concentration bancaire de* 1914 *à* 1923.

Nous remarquions plus haut que la guerre a modifié la technique de la concentration bancaire. Il convient, toutefois, de ne pas s'exagérer la portée de cette observation qui n'implique pas tant en effet une transformation proprement dite de la technique que l'élimination progressive de certains procédés. C'est ainsi que, dans le dernier état de la concentration bancaire, les *participations* et les *communautés d'intérêts* qui représentèrent dans la période de 1897 à 1905 la forme la plus usitée de la concentration bancaire ont cédé le pas à une méthode plus absolue : la *fusion* (2).

1. On trouvera des détails complémentaires dans l'ouvrage de M. Depitre, p. 116 à 148, *op. cit.*

2. A. Fendler, *op. cit.*, p. 48.

Les fondations d'*agences* et de *filiales* ont été nombreuses de 1914 à fin 1923 (1). Le réseau des filiales des grandes banques s'est développé dans toutes les régions de l'Allemagne. Leur nombre total pour les grandes banques, qui atteignait 169 en 1913, est passé à 835 en 1923.

L'inflation a beaucoup contribué à cette augmentation. Mais, après l'établissement du bilan-or, leur nombre diminua considérablement. La *Disconto-Gesellschaft* comptait 141 filiales en 1922 et 130 en 1924 ; la *Dresdner Bank* accusait également en 1924 une diminution sensible : 93 filiales en 1924 contre 113 en 1921. La *Darmstädter u. Nationalbank*, qui était représentée en 1913 sur 60 places et avait atteint son expansion maximum en 1921 avec 212 filiales, n'en comptait plus que 138 en 1924. La *Mittel deutsche Kreditbank*, qui était passée de 19 filiales en 1913 à 37 en 1920-1922, est revenue à 28 en 1924. Mais l'exemple le plus typique est sans doute celui de la *Commerz u. Privatbank* ; cette banque, qui n'était représentée, en 1913, que sur 8 places, l'était sur 308 en 1922 et 245 en 1924 (2).

Les *augmentations de capital* ont été également abondantes dans les conjectures de guerre et d'après-guerre. Il est à noter qu'à l'inverse des autres branches d'industrie (3), les *actions à vote plural* n'ont joué, en matière bancaire, aucun rôle essentiel. A l'exception

1. Il faut y ajouter également les caisses de dépôt et les bureaux de change (A. Fendler, *op. cit.*, p. 49).
2. Cf. Fendler, *Die Filialgründungen*, *op. cit.*, p. 51.
3. V° chapitre Ier, section IV.

de la *Commerz und Privatbank* et de la *Mitteldeutsche Kreditbank*, les grands établissements comme la *Deutsche Bank*, la *Disconto-Gesellschaft*, la *Dresdner Bank*, la *Darmstädter u. Nationalbank*, la *Berliner Handelsgesellschaft* n'y ont pas eu recours.

De 1913 à 1923, les grandes banques ont procédé aux augmentations de capital ci-après :

	EN MILLIONS DE MARKS								
	1913	1914	1917	1919	1920	1921	1922	1923	Bilans-or
Deutsche Bank	200	250	275		400		800 1.500		150
Disconto-Gesellsch ...	200	300	310			400	610	900	100
Dresdner Bank	200		260			350	420	1.100	78
Darmstädter Bank ...	160				220				
Nat. Bank. für D. ...	33			42	150	300	600		60
Com. u. Disk. Bank ..	85				200	350	800		42
Mitteldeutsche K	60				90	140	510	1.120	22
Berlin Hand. Ges. ...	110								22

Ces augmentations de capital (1) ont été, dans la plupart des cas, nécessitées par les nombreuses fusions auxquelles il a été procédé de 1913 à 1923. Celles-ci constituent, en effet, une des formes caractéristiques de la dernière phase de la concentration bancaire (2). Depuis 1923, le mouvement de concentration est stationnaire (3). Mais il est à présu-

1. Depuis la stabilisation, plusieurs grandes banques, notamment la *Disconto-Gesellschaft*, la *Dresdner Bank*, la *Commerz und Privatbank*, ont procédé à d'importantes augmentations de capital, mais celles-ci n'ont aucun rapport avec les fusions.

2. A noter que les fusions avaient déjà été très nombreuses de 1880 à 1895. Cf. A. Fendler, *op. cit.*, p. 52.

3. A l'exception toutefois, comme nous le verrons plus loin, de quelques fusions réalisées par la *Deutsche Bank*.

mer que cet « arrêt » n'est que momentané, tant l'Allemagne est pénétrée de ce principe, si souvent énoncé au cours de ce travail, à savoir que « sans fusions, il ne saurait y avoir de véritable rationalisation » (1).

§ 3. — Description du mouvement de la concentration bancaire.

Nous ne nous livrerons pas à l'étude analytique du mouvement de concentration bancaire dans la période d'avant-guerre. Celle-ci, outre qu'elle ne présente plus qu'un intérêt rétrospectif, a fait l'objet, dans son temps, de travaux très complets auxquels nous ne pouvons que nous reporter (2).

Tout au plus, remarquerons-nous que le mouvement de concentration bancaire ne s'est généralement pas signalé à cette époque par des « fusions de grand style » (3).

Il devait en être autrement durant la période de guerre et d'après-guerre.

Alors qu'antérieurement les absorptions ne portaient, dans la grande majorité des cas, que sur des banques provinciales (4), on enregistra, au contraire, en 1914, des fusions entre grandes banques.

1. En 1926, le bruit a couru à Berlin d'une prochaine fusion de la *Dresdner Bank* et de la *Disconto-Gesellschaft* (Rapporté par M. Giustianini, « Le commerce et l'industrie devant la dépréciation monétaire ». Félix Alcan, Paris, 1927).
2. V° E. Depitre, *op. cit.*, p. 151 et s.
3. *Berliner Actionär*, 9 août 1902.
4. V° A. Fendler, *op. cit.*, p. 19 et s.

La première en date eut lieu entre la *Deutsche Bank* et la *Bergisch Markische Bank*. Puis, ce fut le tour de la *Disconto-Gesellschaft* qui augmenta successivement son capital de 25 et 75 millions en vue de l'absorption de la *Norddeutsche Bank* à Hambourg et de la *Schaaffhausen' schen Bankvereins* à Cologne et Berlin (1).

La guerre devait naturellement marquer un temps d'arrêt, encore qu'il ait été de courte durée, pour la *Disconto-Gesellschaft* qui s'adjoignit bientôt la *Rheinische-Bank* afin de s'assurer une situation prédominante dans les provinces rhénanes.

Les fusions reprirent dès 1917. La *Deutsche Bank* (2) s'étendit vers l'est en annexant la *Schlesischer Bank-Verein* de Breslau et la *Norddeutschen Kreditanstalt* à Kônigsberg.

De son côté, la *Disconto-Gesellschaft* acquit la *Kônisgberger Vereinsbank* et vers le milieu de l'année elle absorba encore la *Magdeburger Bankverein*, la *Westfâlich-Lippeschen Vereinbank*, la *Westdeutschen Verein bank*, la *Grossau Bankverein Ledeboer* ainsi que la *Rheiner Bankverein Lebeboer*. En 1918, elle reprit la *Triersche Volksbank* et la banque *W. Helft*, à Halberstadt.

Cependant, la *Dresdner Bank* complétait son réseau vers l'ouest en s'adjoignant la *Rheinisch-West-*

1. La *Disconto-Gesellschaft* possédait ainsi en 1914, parmi les grandes banques, le capital actions le plus élevé (300 millions, soit 50 millions de plus que la *Deutsche Bank*).

2. Cette opération nécessita de sa part une augmentation de capital de 25 millions.

fälische Disconto-Gesellschaft d'Aix-la-Chapelle et la *Närkishe Bank* à Bochum. La fusion de cette dernière banque était devenue nécessaire depuis l'absorption de la *Rheinisch-Westfälische Disconto-Gesellschaft*, car elle se trouvait en concurrence avec la *Dresdner Bank* sur de nombreuses places (1).

Après la guerre, la *Deutsche Bank* poursuivit encore son mouvement d'expansion vers l'est. Elle acquit successivement en 1919 l'*Hannoversche Bank*, la *Braunschweigische Privat Bank*, la *Privat Bank* à Gotha et, depuis la stabilisation, la *Würtembergische Vereins Bank*, l'*Essener Kredit Anstalt* et la *Siegener Bank*.

Durant ce temps, la *Disconto-Gesellschaft* avait absorbé en 1919 la *Stahl und Federer Gesellschaft* à Stuttgart. Elle devait encore s'adjoindre, en 1921, la *Schlesische Handels Bank* et, en 1923, la *Banque Vogeler* à Quindenbourg.

En 1922, la *Darmstädter Bank* et la *National bank für Deutschland* fusionnèrent sous le nom de *Darmstädter und National Bank* (2).

La *Commerz und Diskontobank* qui, jusqu'en 1918, s'était tenue à l'écart de la politique de concentration menée par les banques « D » absorba la *Gelsenkirchener Bankwerein* et la *Mülheimer Bank*. Elle étendit encore, quelques mois plus tard, son champ

1. A. Fendler, *op. cit.*, p. 25.

2. Les deux banques avaient conclu, en 1921, une communauté d'intérêts d'une durée de 99 ans. La fusion nécessita de la part de la *National Bank für Deutschland* une augmentation de capital de 300 millions de marks.

d'action, en s'adjoignant la *Kreditbank* à Duisbourg et l'*Eislebener Diskonto-Gesellschaft.* Mais c'est surtout à partir de 1920 qu'elle prit nettement la tête du mouvement de concentration. La fusion la plus caractéristique est celle qu'elle réalisa avec la *Mitteldeutsche Privatbank* sous le nom de *Commerz und Privatbank.* D'autres suivirent. Durant la seule année 1922, elle s'adjoignit les *Chemnitzer Bankverein, Bankverein Göttingen, Hessischen Bankverein, Löbauer Bank, Thuringische Landesbank, Vogtländische Kreditanstalt* et *Freiberger Bankverein* (1). En 1923, elle absorba encore la *Heldrunger Bank.*

A l'inverse des autres banques, la *Berliner Handelsgesellschaft* et la *Mitteldeutsche Kredit Bank* n'ont pas opéré de fusions de grande envergure.

Le mouvement de concentration bancaire s'est donc amplement développé de 1914 à 1923 (2). On pourra s'en faire une idée plus complète en se reportant au tableau dressé par M. A. Fendler et que nous reproduisons plus loin (3).

* * *

Depuis la fin de 1923, et plus exactement depuis la stabilisation, la concentration bancaire est restée

1. Toutes ces fusions ont doté la *Commerz und Privatbank* d'un important réseau de filiales.

2. A signaler, comme un de ses résultats « subsidiaires » qu'à l'exception de Cologne, la plupart des places bancaires ont été détrônées par Berlin (*Frankfurter Zeitung, B. I. E. F.*, 1er novembre 1926).

3. Voir pages 160 à 163.

stationnaire. Quelles sont les raisons de ce temps d'arrêt, car comme nous le notions plus haut, il ne peut s'agir que d'un arrêt momentané ? Diverses raisons ont été produites. On a fait observer, tout d'abord, que les avantages qui découleraient de nouvelles fusions, par suite de la réduction des administrations, seraient compensés par les difficultés résultant de la cession d'immeubles appartenant aux succursales. En réalité, indépendamment des « questions de personnes » auxquelles la presse allemande ne manque pas de faire allusion en cette matière, il semble qu'il faille tenir compte de motifs d'ordre « social » ; nous avons souvent entendu répéter, au cours de notre enquête, que les réductions de personnel consécutives à de nouvelles fusions auraient un effet « désastreux » au point de vue social.

Certaines grandes banques n'ont pas encore profité — et ceci volontairement — de toutes les économies de personnel que l'emploi du machinisme est susceptible de leur procurer (1). Après les fortes compressions d'effectif pratiquées au lendemain de la stabilisation, il apparaît qu'elles veulent dorénavant échelonner leurs réductions de personnel ou, tout au moins, y surseoir jusqu'à la mise à la retraite normale des anciens employés qu'elles se sont généralement efforcées de conserver. Ce serait également pour ce motif, prétend-on, qu'elles s'abstiendraient de procéder à de nouvelles fusions.

Certes, il serait vain de nier la réalité de ces préoc-

1. Vo chapitre III.

cupations sociales, mais il est bon, toutefois, de ne pas s'en exagérer l'importance..

De 1914 à 1923, la concentration a été particulièrement rapide. Il n'y a donc pas lieu de s'étonner que, depuis cette époque, elle ait subi un temps d'arrêt « ne fût-ce que par la raréfaction toujours plus grande des établissements à absorber ». On ne saurait trop insister sur ce fait que la concentration n'est pas achevée dans son mouvement. Tout au plus, faut-il admettre qu'elle « est parvenue à un degré tel que ses progrès seront infiniment moins rapides et sensibles que par le passé ». S'il est impossible de fixer sa date de reprise, il paraît néanmoins vraisemblable qu'on assistera, dans un avenir assez rapproché, à son nouveau développement. Encore que l'histoire de la concentration bancaire ait enregistré jusqu'ici, des différences profondes suivant les époques entre les procédés employés, il ne semble pas que la phase « future » soit appelée à se distinguer de la période de 1914 à 1923. Elle n'en sera que le développement logique, mais mieux adapté aux exigences de la rationalisation.

Lorsqu'il s'est agit de procéder à leur réorganisation intérieure, les banques allemandes ont eu recours, tout d'abord, à des mesures empiriques. *Mutatis mutandis*, la concentration bancaire est destinée à subir une évolution analogue.

Au reste, l'arrêt qui s'est opéré depuis 1923, peut fort bien s'expliquer. En effet, la nécessité de la rationalisation interne a contraint, en quelque sorte,

les banques allemandes à se replier sur elles-mêmes. Puis, lorsque la réorganisation scientifique s'est peu à peu substituée aux mesures essentiellement empiriques, il est apparu que son efficacité était fonction du cadre dans lequel elle se déployait et que, pour atteindre à la rationalisation intégrale, il conviendrait, finalement, de rationaliser l'ensemble du groupe bancaire.

Aussi bien, les méthodes de la rationalisation bancaire intégrale se confondront-elles progressivement avec celles qu'emploie la rationalisation industrielle et que nous décrivions au début de cette étude (1).

TABLEAU DES FUSIONS RÉALISÉES
PAR LES
PRINCIPAUX ÉTABLISSEMENTS DE CRÉDIT
de 1914 à 1923 (2).

DEUTSCHE BANK.

Années :
1914. *Bergisch-Märkische Bank*, Elberfeld.
1916. *Reverchon*, Trèves.
1917. *Schlesischer Bankverein*, Breslau.
Norddeutsche Kreditanstaldt, Königsberg.
Eicke, Schwelm.
1919. *Elberfelder Bankverein*, Elberfeld.
Hallermann, Altena.
1920. *Seligmann*, Bingen.
Hannoversche Bank.
Braunschweigische Privatbank.
Privatbank, Gotha.
1921. *B. Trinkhauss*, Düsseldorf.
Celler Volksbank.
Pfälzische Bank, Ludwigshafen.
1924. *Württembergische Vereinsbank*, Stuttgart.
1925. *Essener Kreditanstalt*, Essen.

1. V° chapitre Ier. Et ceci d'autant mieux que la législation commerciale et fiscale du *Reich* favorise les fusions (ch. Ier, section IV).

2. A. Fendler, *op. cit.*, p. 98.

DISCONTO-GESELLSCHAFT.

Années :

1914. *Schaaffhausen'scher Bankverein*, Cologne, Berlin.
1915. *Rheinische Bank*, Essen.
1916. *A. Busse et Cie*, Berlin.
1917. *Magdeburger Bankverein*, Magdeburg.
Westf-Lippesche Vereinsbank, Billefeld.
Königsberger Vereinsbank, Königsberg.
Vereinsbank ter Horst et Cie, Münster.
Grossauer Bankverein Ledeboer, Grossau i. W.
Rheiner Bankverein Ledeboer, Rheine i. W.
1918. *Trierische Volksbank*, Trêves.
B. W. Helft, Halberstadt.
1919. *B. Kade et Cie*, Sorau.
B. Bartels, Hanovre.
Stahl et Federer, Stuttgart.
1920. *B. H. Schmidt*, Wernigerode.
B. I. Gross et Cie, Bingen.
B. W. Wilhelms, Gelsenkirchen.
B. C. Kux, Halberstadt.
B. Prinz et Marck, Breslau.
1921. *Schlesische Handelsbank*, Breslau.
Darmstädter Lombard u. Privatbank, Darmstadt.
B. Barchewitz et Cie, Schweidnitz.
B. Manigel, Grünberg.
B. Cerisch, Zerbst.
B. Müller, Zerbst.
B. Lehmann, Darmst. Lomb. u. Privatbank, Darmstadt.
1923. *B. Vogeler*, Quedlinburg.

DRESDNER BANK.

1917. *Rhein-Westfälische Diskonto-Gesellschaft*, Aix-la-Chapelle.
Märkische Bank, Bochum.
1918. *Döbelner Bank*, Döbeln.
1919. *B. Schlimm*, Königsberg.
B. Lebrecht et Benfey, Constance.
B. Rosenbusch, Augsburg.
1920. *B. A. Hilger*, Duisburg.
1921. *B. Meyer et Gehlhorn*, Dantzig.

DARMSTADTER UND NATIONALBANK.

1917. *B. Epstein et Gunz*, Augsburg.
B. F. Bardels, Hirschberg.
B. Bernstein et Fänkel, Munich.
1918. *B. Schramm et Morhart*, Aschaffenburg.
B. Landau, Bingen.
B. Kaufmann et Pappenheim, Trêves.
B. Hasa, Bensheim.
B. Müller, Zeitz.
1919. *B. Cumbal-Kriefe*, Heilbronn.
B. Weisenfeld, Nüremberg.
B. Geist, Nüremberg.
B. Herz et Sohn, Braunschweig.
B. Lehmann, Schweinfurt

Années :

1919. *B. Herz, Limburg und Weilburg a L*
B. Schuler, Göppingen.
B. Dreyer et Cie, Bielefeld.
1920. *B. Hemmer et Cie*, Tegernsee.
Gladbacker Bank.
B. Wilmsmann, Cassel.
B. Schlack et Cie, Aalen.
B. Cumpel et Samson, Bernburg.
B. W. Kohrs et Cie, Stade.
1921. *B. B. Loose et Cie*, Bremen.
B. Kohrs et Ohlandt, Harburg.
B. A. Herold, Stralsund.
B. F. A. Samter Nachf, Königsberg.
B. H. M. Fliessbach's, Glogau.
1922. *Nationalbank für Deutschland*, Berlin.

COMMERZ UND PRIVATBANK, HAMBURG.

1914. *B. A. M. Wertheimer's Machf*, Hanovre.
1917. *B. Joel Hirschberg*, Stettin.
1918. *B. Sal. Cohn*, Lübeck.
B. Hirschmann et Kitzinger, Nüremberg et Fürth.
B. E. Köhler et Cie, Guben.
Recklinghaüser Bank, Recklinghausen.
Gelsenkirchener Bankverein.
Mülheimer Bank.
1919. *B. Max Behle*, Landsberg a W.
B. H. Gutmann, Stutgart.
Kreditbank, Duisburg.
Eisllebener Disconto Gesellschaft, Eisleben.
1920. *B. G. V. Pachaly's Enkel*, Breslau.
B. L. J. Joffe, Schwerin.
B. Harnisch et Giersch, Cottbus.
Vereinsbank, Wismar.
Oldenburger Bankverein.
Cothener Bankverein O. Sonnenthal et Cie, Cöthen
Westfälische Bank, Buer.
Mitteldeutsche Privatbank, Madgeburg.
1921. *B. Simon et Cie*, Mayence.
B. A. Kramer, Quedlinburg.
B. C. et C. Ballin, Oldenburg.
Bank für Budjadingen, Nordenham.
B. Gutmann, Augsburg.
St. Pauli Kreditbank, Hamburg.
Landwirtsche Kreditverein, Augsburg.
B. für Handel und Gewerbe, Remscheid.
Harzer Bank, Osterade.
Saargenossenschafts Bank, Saarbrück.
B. H Sonnenberg, Peine.
1922. *Bankverein*, Cöttingen.
Chemnitzer Bankverein.
Hessischer Bankverein, Cassel.
Löbauer Bank.
Thüringische Landesbank A. C., Weimar.
Votgländische Kreditanstaldt, Falkenstein i. W.

Années :
1922. *Freiberger Bankverein.*
1923. *Heldrunger Bank*, Heldrungen.
Mitelldeutsche Bodenkreditanstalt, Greiz.

MITTELDEUTSCHE KREDITBANK.

1914. *B. E. Meyerhof*, Hildesheim.
B. J. Coll, Francfort.
B. A. Seeligmann et Cie, Kalrlsruhe.
1916. *B. Benjamin*, Hanau.
B. J. Mertens, Francfort.
1917. *B. L. Hess*, Cologne.
1918. *B. Klopfer*, Augsburg.
1919. *B. Perger et Cie*, Memmingen.
1920. *B. E. Alenfeld et Cie*, Magdeburg
1921. *B. E. Ebeling*, Berlin.

SECTION II

Des ententes entre banques.

L'absolue nécessité dans laquelle se trouvaient les banques allemandes, après l'arrêt de l'inflation, de réduire leur train de vie devait les inciter à rechercher des réductions de frais généraux en groupant leurs organisations.

De nouvelles fusions, après toutes celles qui avaient eu lieu pendant l'inflation, étaient difficiles à réaliser avec rapidité. Mais des ententes limitées restaient possibles, qui avaient l'avantage de fournir des résultats immédiats, tout en réservant l'avenir.

Deux manifestations extérieures de ces ententes ont retenu particulièrement notre attention, comme nous paraissant caractéristiques de la volonté de rationalisation des banques allemandes : les suppressions de succursales et les simplifications ap-

portées aux mouvements de titres grâce aux *Effektengyrobanken.*

§ 1. — De la réduction du nombre des succursales

Ainsi que nous l'exposions, au chapitre précédent, la question de la réduction du nombre des succursales est susceptible d'intéresser à la fois la rationalisation interne et externe, suivant qu'elle est l'œuvre d'un seul établissement effectuant sa propre réorganisation intérieure, ou suivant, au contraire, qu'elle est le résultat d'accords passés entre plusieurs établissements.

* * *

En 1913, le réseau des filiales proprement dites des grandes banques était encore peu important, ainsi qu'en témoigne le tableau suivant :

Deutsche Bank	15	*Disconto-Gesellschaft* ..	17
Dresdner Bank.....	50	*Darmstädter Bank*	60
Com. u. Diskonto B. ..	8	*Mitteld. Kreditbank* ...	19

La *Nationalbank für Deutschland* et la *Berliner Handelsgesellschaft* ne possédaient aucune filiale, en dehors de Berlin (1).

Quant à la répartition géographique du réseau, elle se présentait ainsi :

1. A. Fendler, *Der Filialbestand Ende* 1913, *op. cit.*, p. 36

	Deutsche Bank	Disconto Ges.	Dresdner. Bank	Darmstadt. Bank	Commerz Bank	Mitteld. Bank	Total
Est ..	—	—	9	20	—	—	29
Nord	3	8	12	14	6	2	45
Centre	9	6	17	14	2	12	60
Ouest.	—	2	1	2	—	1	6
Sud .	3	1	11	10	—	4	29
	15	17	50	60	8	19	169

* * *

A partir de 1914, le nombre des filiales augmenta dans des proportions considérables.

Dans l'Est, l'expansion des banques était peu importante avant la guerre, à l'exception de la Silésie où des communautés d'intérêts unissaient les banques à l'industrie locale.

De 1917 à 1921, on enregistra une « poussée » des grandes banques vers l'Est (1). C'est ainsi que la *Deutsche Bank* et la *Disconto Gesellschaft*, qui n'y possédaient aucune filiale en 1913, étaient, à la fin de 1923, représentées respectivement sur 31 et 21 places.

Le voisinage de Berlin est pour beaucoup dans l'accroissement du nombre des filiales dans le Nord. Notons, entre autres exemples, celui de la *Commerz-Bank* dont les filiales augmentèrent de 6 à 63 de 1913 à 1923.

C'est encore cette dernière banque qui devait

1. Cf. A. Fendler, *op. cit.*, p. 38.

prendre la tête du mouvement d'expansion dans le Centre. Fin 1923, le nombre de ses filiales s'élevait à 142 (contre 2 en 1913).

Les provinces rhénanes constituent, sans conteste, le « pôle d'attraction » de la concentration industrielle (1). Jusqu'en 1914, les grandes banques s'étaient généralement abstenues d'y rayonner. Mais, durant la guerre et après l'armistice, elles y conquirent de fortes positions (204 filiales en 1923 contre 5 en 1913).

Dans le Sud, les grandes banques se sont d'abord portées vers la Bavière et ensuite vers le Würtemberg. Mais l'augmentation du nombre de leurs filiales y fut moins importante que dans les autres régions de l'Allemagne.

* * *

Nous savons (2) que l'augmentation du nombre des filiales ne résulte pas seulement des fusions qui ont eu lieu durant la période de guerre et d'après-guerre. Bien souvent, en effet, et surtout pendant l'inflation, les succursales ont été créées de toutes pièces.

Au plus fort de la dépréciation monétaire, le réseau des filiales atteignait l'importante suivante(3).

1. Cf. A. Fendler, *op. cit.*, p. 42.
2. Chapitre IV, section I, § 3.
3. Soit par rapport à 1913 une augmentation de 141 pour la *Deutsche Bank*, de 63 pour la *Dresdner Bank*, de 300 pour la *Commerz und Privat Bank*, de 124 pour la *Disconto Gesellschaft*,

Deutsche Bank	156	*Disconto-Gesellschaft* ..	141
Dresdner Bank.....	113	*Darmstädter Bank*	212
Commerz u. Privat Bk..	308	*Mitteld. Kredit bank* ..	37

Un tel réseau grevait considérablement les frais généraux des établissements ; et, dès 1923, la plupart des grandes banques s'efforcèrent de la réduire. A cette époque, la répartition géographique se présentait comme suit :

	Deutsche Bank	Disconto Ges.	Dresdner Bank	Darmstädt Bank	Commerz Bank	Mittelde Kreditb.	Total
Est ..	31	21	12	23	6	1	94
Nord	16	15	13	52	63	3	162
Centre	34	29	27	36	146	16	288
Ouest	55	52	34	37	23	3	204
Sud .	7	16	16	34	8	6	87
	143	133	102	182	246	29	835

En 1924, la situation était la suivante :

	Deutsche Bank	Disconto Ges.	Dresdner Bank	Darmstädt. Bank	Commerz Bank	Mitteld. Kredit	Total
Est ..	30	19	12	19	6	1	87
Nord	17	15	13	34	63	3	144
Centre	32	29	25	27	145	16	281
Ouest	79	50	27	29	23	3	211
Sud .	29	17	16	29	8	5	104
	187	130	93	138	245	28	827

On voit donc que, seule, la *Deutsche Bank* a étendu son réseau de succursales en 1924 (1). Chez les

de 152 pour la *Darmstädter Bank* et de 18 pour la *Mitteldeutsche Kreditbank*.

1. L'extension porte principalement sur le Württemberg, la Westphalie et les provinces rhénanes.

autres banques, on note une réduction assez sensible (1) qui, dans l'ensemble, se chiffre à 140. Les suppressions ont encore augmenté les années suivantes et, fin 1925, on estimait que les quatre banques « D » avaient, depuis la fin de l'inflation, supprimé à elles seules 200 filiales et caisses de dépôt (2).

Dans certains cas, les banques ont procédé, de leur propre chef, à la fermeture de leurs succursales improductives. Dans d'autres, elles ont conclu des accords, véritables préliminaires de conventions plus parfaites dans la voie de la rationalisation intégrale : nous citerons l'exemple de la *Deutsche Bank* et de la *Commerz und Privat Bank* qui se sont entendues en 1925 pour ne maintenir qu'une seule agence dans les petites localités où les deux banques étaient autrefois représentées.

Il n'est pas douteux qu'il reste encore beaucoup à faire dans ce domaine. Les six grandes banques sont en concurrence sur un grand nombre de places (3), où leurs frais généraux s'additionnent inutilement. Les économistes ne se sont pas fait faute de signaler là un danger que seule une action commune (*Zusammengehen*) peut conjurer : ils y voient en effet non seulement l'intérêt des banques, mais celui de l'éco-

1. Notamment pour la *Darmstädter und Nationalbank*.
2. Cf. Les bilans des grandes banques pour l'année de crise, *loc. cit.* En fait, il s'agit surtout de la *Disconto-Gesellschaft*, de la *Dresdner Bank* et de la *Darmstädter Bank*.
3. V° la liste des succursales, A. Fendler, *op. cit.*, annexe II p. 80 et s.

nomie nationale tout entière, tant il est vrai qu'à leurs yeux la possibilité de fournir des crédits au moindre prix, en vivifiant le commerce, permettra, en fin de compte, de supprimer le recours aux crédits étrangers (1) (2).

§ 2. — De la simplification des mouvements de titres.

A) *La circulation des valeurs et les opérations de virement* (3).

Depuis l'inflation, la circulation des valeurs s'est accrue dans des proportions considérables.

Au lendemain de la stabilisation, le marché s'est trouvé envahi par une foule de petits titres (4), de

1. A. Fendler, *op. cit.*, p. 77. Nous savons que le recours aux crédits étrangers cause de vives inquiétudes aux économistes allemands (V° chapitre II, section III).

2. On peut encore noter parmi les mesures de rationalisation externe les ententes intervenues entre grandes banques en vue de l'établissement des « bilans normaux » dans un but d'unification et afin de rendre possibles les comparaisons que ne permettent pas les publications de bilans incomplets (R. Liefmann, *op. cit.*, p. 143). Ajoutons encore que des accords sont intervenus en vue d'uniformiser le taux des commissions, etc...

3. B. Lemaître, *Der Effekten-Lieferungsverkehr und das Effekten-Giro-Depot.* C. E. Poeschel, Stuttgart, 1926 ; B. Ascher, *Die Rechtsgrundlage des stücklosen Effektenverkehrs.* Carl Heymanns, Berlin, 1927 ; H. Schultz et G. Opitz, *Sammeldepots beim Kassenverein* (*Bank Archiv*, n° 16, 15 mai 1925) ; G. Opitz, *Der Effektenferngiroverkehr*(*Bank Archiv*, n° 21, 1er août 1926, p. 403); G. Opitz, *Der stückelose Effektenverkehr, ein Gegenstück zum bargeldlosen Zahlungsverkehr* (*Bank Archiv*, n° 10, 15 février 1927, p. 238.

4. Ce que les Allemands appellent des « *Bagatellstücke* ».

faible valeur numérique, mais d'un « volume encombrant ». Les banques devaient livrer les titres au bureau de l'acheteur sur paiement de la contre-valeur, le plus souvent au moyen d'un chèque sur la *Reichsbank*, mais quelquefois aussi en argent comptant et surtout elles devaient assumer, dans leurs services, un travail fastidieux et « improductif » (1) : (vérification, numérotage, envoi de titres, etc...).

Tout ce luxe d'opérations qui nécessite un personnel nombreux grevait considérablement les frais généraux. On s'est alors demandé s'il n'était pas possible de substituer à la livraison *effective* des valeurs un système de compensation et de résoudre, finalement, les opérations de livraison de titres au moyen d'écritures afin de n'en déplacer que le minimum (2). Des procédés analogues ne servent-ils pas, depuis longtemps, à simplifier les paiements et à les rendre plus économiques ?

Il a donc paru que l'institution de « chambres de compensation » faciliterait également la circulation des valeurs et la rendrait moins coûteuse. Le système auquel on a abouti constitue bien un des exemples les plus typiques (*Musterbeispiel*) de la rationalisation interbancaire.

De l'avis des banques, on ne pouvait, étant donné le coût élevé du « commerce » des titres, qu'envisager

1. Cf. G. Walter, *Zehn Fragen zum Sammeldepot*, brochure de propagande éditée par les soins de la Direction de la Disconto-Gesellschaft. (*Bank und Publikum*. Berlin, 1926).

2. B. Lemaître, *op. cit.*, p. 3 et s., *die bisherige Art der Wertpapierlieferung*.

deux solutions : soit une augmentation importante des commissions, soit, au contraire, une transformation complète des méthodes employées dans la circulation des valeurs et qui, mieux est, leur « rationalisation ». C'est à la deuxième solution que l'on s'est arrêté (2).

Pour ce faire, il était indispensable de créer un mouvement d'opinion. Il fallait rompre avec les vieilles habitudes, et les banques s'y sont employées en menant auprès de leur clientèle une active propagande. De nombreuses brochures de vulgarisation — et cette méthode allemande, couramment employée en matière de rationalisation, est trop symptomatique pour être passée sous silence — ont souligné les avantages réciproques que banquiers et déposants retireraient du nouveau système. Les promoteurs du mouvement n'ont cessé de répéter à la clientèle « routinière » ou « récalcitrante » que « *wer* à la carte *wählt, muss, mehr zahlen als der, welcher menu speist* » (celui qui dîne à la carte doit payer plus cher que celui qui prend le menu). La propagande a été généralement couronnée de succès, ainsi qu'en témoigne l'augmentation du nombre des banques de virements de valeurs (*Effektengirobanken*).

Il est bon de noter que ces virements de valeurs ne constituent pas, à proprement parler, une nouveauté, car, depuis longtemps, les banques se prêtaient, en cette matière, un mutuel appui. On peut

1. Cf. G. Walter, *loc. cit.*

retenir également que la *Bank des Berliner Kassen verein* fonctionnait déjà avant la création des *Effektengirobanken* comme dépôt central de valeurs. Mais, à la vérité, le système était embryonnaire et sa technique n'a été développée qu'au cours de ces dernières années.

* * *

B) *Les Effektengirobanken.*

Les *Effektengirobanken* ont chacune une circonscription déterminée.

En dehors de la *Bank des Berliner Kassenvereins*, il existe, en province, des banques de virements de valeurs, notamment à Hambourg (*Liquidations-Casse A. G.*), Francfort (*Frankfurter Bank*), Cologne (*Kölner Kassenverein*), Dresde (*Dresdner Kassenverein*) et Essen (*Rheinisch Westfälicher Kassenverein*).

Les banques ordinaires s'affilient à l'*Effektengirobank* de leur ressort. Cette dernière possède une personnalité juridique propre (1) et c'est elle seule qui se met directement en rapports avec les autres établissements.

On pourrait dire que les virements de valeurs (*Effektengiroverkehr*) sont aux titres ce que les virements d'argent (*Geldgiroverkehr*) sont aux espèces (2). Les deux systèmes ont, en effet, pour but de remédier aux frais énormes, aux dangers et aux pertes

1. G. Opitz, *Der Effektengiroverkehr*, *loc. cit.*
2. B. Ascher, *op. cit.*, p. 2.

de temps que cause le transport des sommes d'argent ou de titres. Toutefois, il existe entre eux, au point de vue juridique, une différence capitale. En matière de virements d'argent, la propriété des effets (1) se transfère aux *Girobanken*. Au contraire, en matière de virements de valeurs, les titres déposés dans les *Effektengirobanken* restent la copropriété *(Miteigentum)* des déposants (2).

Les *Effektengirobanken* étant en rapport les unes avec les autres, il faut tenir compte entre elles du jeu des compensations.

Supposons qu'il existe à la *Bank des Berliner Kassenverein* un dépôt de 100 actions de la Société Meyer pour le compte de la *Disconto-Gesellschaft* (60 actions), de la *Dresdner Bank* (30 actions) et de la *Deutsche Bank* (10 actions).

Il peut se faire que la *Disconto-Gesellschaft* ait déposé tout d'abord 40 actions à la *Bank des Berliner Kassenvereins*, puis qu'elle ait acheté 20 autres actions à un banquier X... de Francfort affilié à la *Frankfurter Bank* (3). Dans ces conditions, la *Bank des Berliner Kassenvereins* a été invitée par cette dernière à porter au crédit de la *Disconto-Gesellschaft* 20 actions de la Société Meyer, et c'est elle, finalement, qui s'est substituée au banquier X... auprès de la *Frankfurter Bank* (4).

1. § 700, Code de commerce.
2. B. Ascher, *op. cit.*, p. 2.
3. La *Frankfurter Bank* est une *Effektengirobank*.
4. On peut imaginer des opérations plus compliquées entre les diverses *Effektengirobanken*. V° G. Opitz, *loc. cit.*

Les mutations de valeurs s'effectuent, en somme, au moyen d'un simple jeu d'écritures entre les diverses *Effektengirobanken*.

Tous les titres ne se prêtent pas au dépôt en commun *(Sammelverwahrung)*. Si celui-ci convient généralement aux actions, il ne saurait, par contre, concerner des titres susceptibles d'être remboursés à des époques variables, notamment des obligations, puisque celles-ci comportent chacune un numéro d'ordre qui est leur caractéristique (1). Au contraire, lorsqu'il s'agit d'actions (2), l'identité des titres ne présente plus le même intérêt.

Les opérations de *virements* de valeurs ne donnent lieu, par elles-mêmes, à aucune difficulté d'ordre comptable (3) ; mais, au point de vue juridique, elles ne laissent pas de soulever des problèmes assez complexes tenant à certaines particularités de la législation allemande (4) et dont l'examen, outre qu'il ne présenterait qu'un intérêt assez relatif, nous entraînerait hors du cadre de cette étude.

Il importe seulement de retenir que ces opérations effectuées par l'entremise des *Effektengirobanken* constituent une des mesures les plus typiques de rationalisation bancaire.

1. G. Walter, *loc. cit.*
2. Tout au moins les actions ordinaires.
3. G. Opitz, *loc. cit.*
4. B. Ascher, *op. cit.*, p. 27 et s.

CONCLUSION

Il est permis, au terme de cette étude, — ayant constaté, et l'extraordinaire faveur que rencontrent en Allemagne les mesures de rationalisation, et les appuis officiels qu'elles obtiennent — de se demander quel est le but final poursuivi par delà les moyens employés.

La rationalisation servirait-elle, avant tout, comme on a pu l'affirmer, cet esprit de revanche toujours prêt à mener « une lutte économique acharnée contre un pays comme la France dont la concentration industrielle semble inexistante si on la compare à celle de son dangereux voisin » (1) ?

Faudrait-il plutôt admettre avec certains qu'elle n'est dans l'esprit de ses promoteurs que la première étape de la rationalisation européenne (2), et que l'industrie du *Reich* se prépare à offrir vis-à-vis d'industries étrangères dont la constitution est moins centralisée, les « points de cristallisation destinés à former la structure des organisations à venir et à ériger une « Centrale de volonté allemande » *(Deutsche Willenszentrale)* » (3) ?

1. L. Mazeaud, *op. cit.*, p. 91.
2. J. Hirsch, *loc. cit.*
3. P. Maquenne, *loc. cit*

Ne doit-on pas penser d'ailleurs que l'Allemagne, fascinée par les Etats-Unis, « pays neuf, sans tradition et uniformisé » (1), s'illusionne elle-même sur le succès définitif de sa révolution économique ?

Répondre à de telles interrogations sortirait du cadre de cette étude. Constatons seulement qu'elles se posent, et qu'en se posant elles soulignent l'intérêt qu'il y a pour nous à suivre avec attention le mouvement de réorganisation économique de nos voisins d'outre-Rhin.

* * *

Quoi qu'il en soit, tout observateur impartial ne peut négliger les résultats très positifs que la rationalisation a déjà procurés à l'Allemagne.

A cet égard, l'examen que nous avons fait du mouvement de réorganisation des banques ne laisse pas d'être particulièrement instructif.

Sans doute, est-il impossible de dresser un bilan exact qui fasse ressortir les économies réalisées grâce aux mesures de rationalisation bancaire, d'autant que celles-ci n'ont pu encore recevoir leur complet développement. Il n'en est pas moins certain que l'utilisation intensive des machines, la refonte corrélative des services, la réduction concertée entre établissements du nombre des succursales, pour ne

1. Cpr. Hermann-Lévy (*der Arbeitgeber*, 15 avril 1926) ; « La question de la rationalisation en Allemagne » (*La Revue industrielle*, juillet 1926, p. 328 et s.).

rappeler que les plus saillantes des réformes entreprises, ont permis aux banques allemandes, dont la situation spécialement critique à la suite de l'inflation pouvait faire craindre les pires catastrophes, de réduire rapidement leur train de vie et de s'adapter sans délai à l'économie nouvelle.

En présence des résultats très appréciables auxquels sont déjà parvenus les établissements de crédit allemands, la question se pose de savoir si les efforts nécessaires ont été faits en France en vue d'avantages semblables.

Il faut reconnaître que nous sommes loin d'être aussi férus d'organisation et de réorganisation que les Allemands et que nous sommes loin de vivre comme eux « sous le signe de la rationalisation ». Sans doute, n'a-t-on pas manqué de faire remarquer qu'il existe, en France, de multiples limites à l'application méthodique de réformes rationnelles, limites qui tiennent à ce fait que notre économie nationale possède, comme trait distinctif et original, la production d'objets de choix et de qualité rare (1). Sans doute aussi, cette économie n'a-t-elle jamais été ébranlée aussi subitement et aussi violemment qu'a pu l'être l'économie allemande lors de l'arrêt de l'inflation.

Mais il est incontestable que des modifications à notre organisation économique s'imposent dans bien des cas pour des raisons sinon aussi brutales, du moins impérieuses. Qu'il s'agisse de réduire au

1. Raynaud, *loc. cit.*

minimum les frais généraux par des mesures spéciales à chaque affaire considérée isolément, ou de réaliser les ententes et les fusions entre producteurs qui permettront la conquête ou même seulement la conservation des marchés extérieurs, ou encore de procéder au « reclassement » des entreprises — surtout de celles issues de la guerre et de l'après-guerre — en éliminant celles qui sont reconnues non viables, nous nous devons d'accepter et d'accomplir méthodiquement certaines réformes.

La rationalisation n'est pas l'expression d'une formule unique, comme beaucoup l'ont pu croire, mais celle d'une directive de bon sens que dictent à la fois l'intérêt de la collectivité et l'intérêt de chacun, et qu'il convient dès lors d'adapter à tous les cas particuliers jusqu'à la limite du possible (1).

Au reste, il ne manque pas en France de branches de l'activité industrielle et commerciale dans lesquelles la réorganisation peut être poussée d'une manière aussi complète qu'outre-Rhin.

La Banque est précisément dans ce cas. Nul obstacle d'ordre technique ne s'impose, en effet, à la refonte de son organisation. Et, d'autre part, la nécessité d'une adaptation y apparaît chaque jour

1. « Le chef regretté d'une de nos plus grandes entreprises, Léon Lévy, disait que les idées que nous accueillons parfois comme des découvertes nouvelles et des dons précieux de l'Amérique ou de l'Allemagne sont tout simplement l'application des règles d'une bonne méthode formulée jadis par Descartes » (C. Colson, préface de l'ouvrage de M. Giustianini, « Le commerce et l'industrie devant la dépréciation monétaire ». Félix Alcan, Paris, 1927)

davantage : les frais généraux des établissements français n'ont cessé de croître au cours de ces dernières années (1) et il est à penser qu'ils augmenteront encore (2). Pour enrayer cette « inflation » de frais généraux qu'une grande banque qualifiait récemment d' « effrayante », il est désirable dès à présent de perfectionner le travail bancaire afin d'obtenir un rendement meilleur, désirable également d'envisager les ententes entre établissements susceptibles de supprimer des frais généraux qui se superposent inutilement. Faute d'accepter l'abandon d'anciens errements, les réformes nécessaires risqueraient de l'imposer d'elles-mêmes, au détriment des banques et de leurs clients.

Nous nous en voudrions cependant de laisser à penser que les banques françaises n'ont pas cherché à s'organiser rationnellement. Des modifications importantes ont été effectuées à l'intérieur d'un certain nombre de maisons secondaires, tandis que la plupart des grands établissements de crédit semblent prendre peu à peu de l'intérêt au mouvement de rationalisation interne qui se développe à l'étranger. Il apparaît toutefois que ces derniers, à l'exception de deux ou trois d'entre eux, hésitent encore à entreprendre des innovations, dont ils craignent les répercussions immédiates et que, dans

1. V° « Les banques françaises en 1926 » (Suppléments au *Bulletin de la S. E. I. E.*, 1926, n° 14 et s.).

2. V° notamment rapport du Conseil à l'Assemblée générale du 8 mars 1927 de la Société générale de Crédit industriel et commercial.

tous les cas où ils ont pris des initiatives, les transformations apportées l'ont été généralement de façon partielle, sans qu'il existe, à proprement parler, un plan d'ensemble.

Mais on doit bien convenir, — en dehors même de toute question de concentration (1) — que peu d'efforts ont été faits en France par les Banques en vue de réaliser entre elles des ententes susceptibles de diminuer certains faits généraux qui font double emploi. Nous reconnaissons, certes, que des accords de ce genre sont particulièrement délicats à réaliser entre concurrents, qui considèrent chacun comme essentiel d'offrir à leur clientèle toutes les facilités d'un « grand magasin de crédit ». Ne pourrait-on cependant concevoir, par exemple, que soient centralisés, au plus grand profit de tous, les services de renseignements (2) où, à l'exemple de ce qui se fait en Allemagne, les services si coûteux de conservation des titres, ou même que soient réunies, suivant une formule à mettre au point, certaines succursales dont les frais généraux sont hors de proportion avec le chiffre d'affaires réalisé ?

Il est enfin un point sur lequel nous voudrions spé-

1. L'utilité de la concentration, au-delà d'un certain degré, est discutable. En fait, la concentration des banques n'a pas progressé de façon notable en France dans ces dernières années. V° J. Masteau, « La concentration des capitaux ». Paris, les Presses universitaires, 1926.

2. L'organisation des renseignements commerciaux est pour ainsi dire inexistante en France : les principales sociétés privées qui s'occupent de la question sont étrangères, et leurs renseignements sont notoirement insuffisants. Les seuls rensei-

cialement attirer l'attention, et qui, pour n'intéresser pas directement la rentabilité des sociétés de de crédit, présente néanmoins un intérêt général certain, nous voulons parler de l'influence possible des banques sur l'assainissement et la réorganisation des diverses branches de la production (1).

Comme nous l'avons vu, en Allemagne, la rationalisation des banques est intimement liée à la rationalisation industrielle et commerciale (2). S'il est arrivé que celle-ci ait dépassé en fait celle-là, on n'en doit pas moins retenir que la Banque a joué en cette matière un rôle d'éclaireur (3) et d'informateur de premier plan.

Il semble incontestable que ce rôle, dont l'importance ne peut échapper au point de vue de notre développement économique tout entier, pourrait être joué efficacement par les Banques françaises. Les intéressés eux-mêmes reconnaissent qu'elles peuvent agir puissamment pour remédier à l'excessive dispersion des entreprises en France : « En face d'industriels qui attendent l'heure des difficultés pour causer avec les concurrents, la Banque peut exiger que cette heure soit devancée ; elle peut être l'intelligence qui crée, aux meilleures conditions, ce

gnements utiles sur le crédit des industriels et des commerçants sont détenus par les banques, qui n'en possèdent forcément chacune qu'une partie.

1. Il s'en faut d'ailleurs que les banques n'aient pas à retirer des avantages de telles réorganisations, qui facilitent singulièrement leur rôle de répartiteurs de crédit.

2. Chapitre II, section II.

3. V° Congrès des banquiers allemands de 1925, *loc. cit.*

que la paresseuse loi de l'offre et de la demande ne formerait qu'après de lourdes pertes pour la collectivité. La loi de l'offre et de la demande fait tout bien — c'est entendu — mais elle fait tout trop tard. La paix qu'elle établit est parfois celle de la mort. La Banque peut aider à établir la paix entre les vivants (3) ».

3. A. Detœuf, directeur général de la Compagnie Thomson-Houston, *loc cit.*

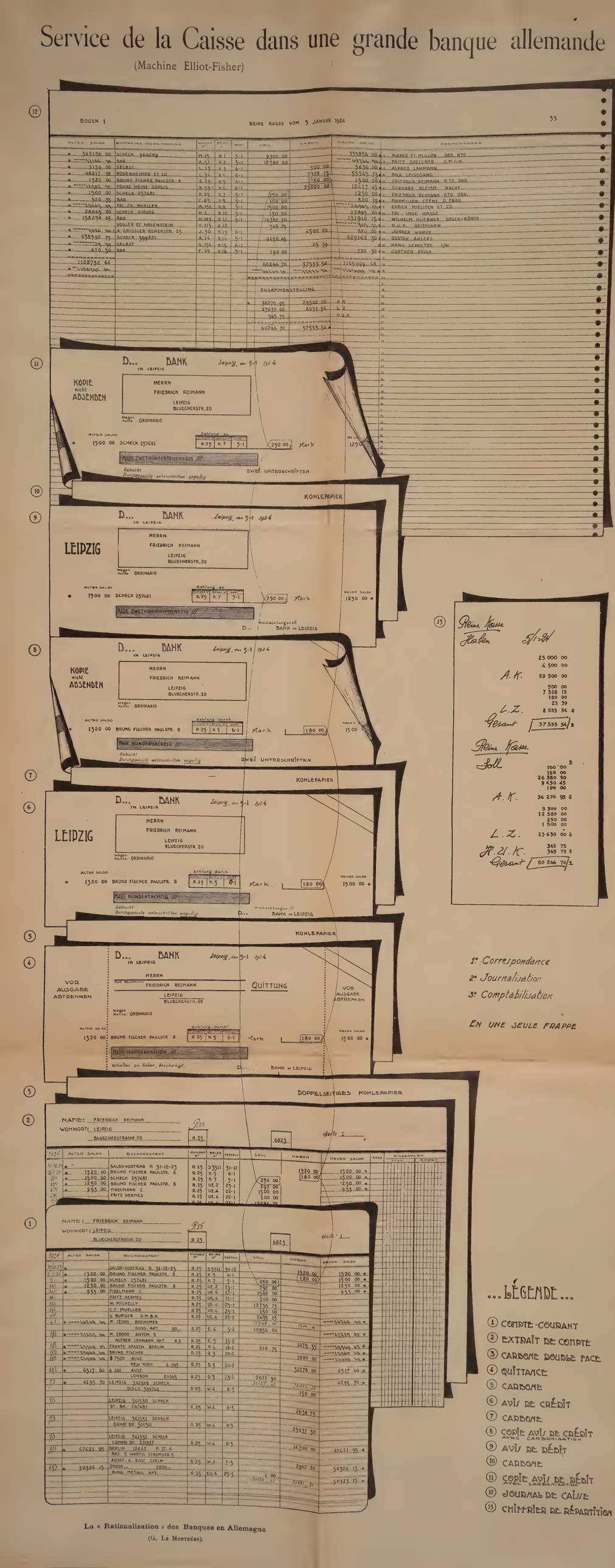
Vu : le Président de thèse,
GERMAIN MARTIN

Vu : le Doyen,
BERTHÉLEMY

Vu et permis d'imprimer
Le Recteur de l'Académie de Paris,
CHARLÉTY.

Service de la Caisse dans une grande banque allemande

(Machine Elliot-Fisher)



La « Rationalisation » des Banques en Allemagne

(G. Le Montrésa).

BIBLIOGRAPHIE

Ouvrages.

Ascher (B.). — *Die Rechtsgrundlage des Stücklosen Effekten-verkehrs.* Carl Heymanns, Berlin, 1927.

Benten Hildegard. — *Einrichtung und Betrieb einer Gross-bankfiliale.* Gloeckner, Leipzig, 1924.

Blondel (G.). — L'essor commercial et industriel du peuple allemand, 3e édition. Paris, 1900.

— Les banques et le commerce d'exportation (Fédération des industriels et des commerçants français).

Brouilhet (Ch.). — Essai sur les ententes commerciales et industrielles. Paris, Guillaumin, 1895.

Colliez (A.). — Trusts, cartels, corners. Paris, Guillaumin, 1904.

Depitre (E.). — Le mouvement de concentration des banques allemandes. Paris, Rousseau, 1905.

Devinat (Paul). — Ouvrage sur l'organisation scientifique du travail. B. I. T., Genève, 1927.

Diouritch (G.). — L'expansion des banques allemandes à l'étranger. Paris, Rousseau, 1909.

Etienne (P.). — Les crédits par acceptation. Paris, Rousseau, 1926.

Fahle (Franck). — *Stimmerechtsaktien.* Wallen, Leipzig, 1923.

Fayol (Henri). — Administration industrielle et générale. Paris, Dunod et Pinat, 1917.

Feilchenfeld (Dr Werner). — *Steuerhandbuch,* Verlag von Reimar Hobbing. Berlin, 1926.

Fendler (A.). — *Zur Kapitalkonzentration des Berliner Gross-banken von* 1914-1923. Verlag Wilhelm Cristians, Berlin, 1926.

Geidels (O.). — *Das Verhältnis der deutschen Grossbanken zur Industrie,* 1913.

Giustianini (G.). — Le commerce et l'industrie devant la dépréciation et la stabilisation monétaire (L'expérience allemande). Paris, Félix Alcan, 1927.

Gung. — *Massnahmen der A. G. gegen Neberfremdung*, 2e Aüfl. Diemer, Mainz, 1921.

Hoch (W.). — *Die Lage der deutschen Industrie und Emissionsbanken und Ihre Konzentrationsbewegung Wâhrend des Krieges.* Würzburger Dissertation, 1920.

Hoffmann (W.). — *Die Berliner Depositenbanken während des Weltkrieges,* Jahrbuch für Nationalökonomie u. Statistik, III Folge, 60 B. Bd., Seite 18 ff.

Lacour. — Précis de droit commercial, t. I. Paris, Dalloz, 1921

Lapergue (L.). — Les syndicats de producteurs en France. Paris, Les Presses universitaires, 1925.

Lemaitre (B.). — *Der Effekten Lieferungsverkehr und das Effekten-Giro-Depot.* C. E. Poeschel, Stuttgart, 1926.

Levinhson. — Histoire de l'inflation en Allemagne. Payot, Paris, 1926.

Liefmann (R.). — *Kartelle, Konzerne und Trusts*, 7e édit. Stuttgart, 1927, Ernst Heinrich Moritz.

— Les formes d'entreprises. Paris, Marcel Giard, 1924.

Masteau (J.). — La concentration des capitaux. Paris, Les Presses universitaires, 1926.

Mazeaud (H.). — Le vote privilégié dans les sociétés de capitaux. Paris, Dalloz, 1924.

Mazeaud (L.). — Le problème des unions de producteurs devant la loi française. Paris, Dalloz, 1924.

Notzke (Joh.). — *Deutsche Finanz u. Handelsgesetze im Kriege u. nach dem Krieg.* Berlin, 1917.

Passama (P.). — Formes nouvelles de concentration industrielle. Paris. Librairie du Recueil Sirey, 1910.

Pfeifer. — *Banksbetriebslehre.* Gloeckner, Leipzig, 1924.

Pic (Paul). — Des sociétés commerciales, t. III. Paris, Rousseau, 1924.

Plonitz. — *Stimmerechtraktien.* Leipzig, 1922.

Rousiers (Paul de). — Hambourg et l'Allemagne contemporaine. Paris, 1902.

— Les syndicats industriels de producteurs en France et à l'étranger. Armand Colin, Paris, 1912.

— Les cartels et les trusts et leur évolution (Société des Nations. Section économique et financière. Genève, 1927).

Stattler. — *Die Effektenbanken.* Leipzig, 1890.

Saurel. — Sociétés de crédit contre banques locales. Thèse, Paris, 1901.

Schaffle. — *Kapitalismus u. Sozialisimus.* Tübingen, 1870.

— *Das gesellschaftliche System der menschlichen Wirtschaft.* Tubingen, 1873.

Schall (Dr W.). — *Frankreichs Volks und Staats Wirtschaft seit dem Krieg.* Reimar Hobbing, Berlin, 1926.

Scharling (W.). — *Bankpolitik.* Fisher, Iéna, 1900, XIII.

Schoer-Schwartz. — *Die Mechanischen Bucheinrichtungen in modernen Sparkassenbetrieb.* Gütersloh, Selbstverl, 1920.

Schulze-Gaebernitz. — *Die deutsche Kreditbank.* Tübingen, 1922.

Schweitzer. — *Die Verbindung der deutschen Kreditbanken mit dem Staatskredit während des Krieges.* Berliner Dissertation, 1920.

Souchon (A.). — Les cartels de l'agriculture en Allemagne. Armand Colin, Paris, 1903.

Soyous. — Les banques de dépôt, les banques de crédit et les sociétés financières. Paris, 1901.

Tomanetz (H.). — *Die Rationalisierung des Bankbetriebes.* Perles, Wien und Leipzig, 1925.

Varschauer. — *Physiologie der deutschen Banken.* Berlin, 1903.

Walther Hans. — *Organisation des modernen Effektenbetriebes.* Volkwirtschafte Verlag, Berlin, 1925.

Wiedenfeld (Dr Kurt). — Les cartels et les trusts. (Société des Nations. Section économique et financière. Genève, 1927.)

Yevremovitch (A.). — Le mouvement de concentration dans les banques allemandes depuis 1910 à la fin de la guerre. Thèse Paris, Jouve, 1923.

Périodiques, Publications diverses.

Blondel (G.). — Qu'est-ce au juste que la rationalisation *Economie nouvelle*, mai 1927.

Bulletin de la Banque Hagens et Co, Berlin, 22 septembre 1926, *Die Grossbanken u. die Rationalisierungsbewegung.*

Bulletin d'informations économiques et financières du Haut-Commissariat de la République française dans les provinces du Rhin (B. I. E. F.)

Bulletin de la Société d'Etudes et d'Informations économiques.

Bulletin de la Taylor Society, août 1926.

Chlepner (B. S.). — Les banques allemandes après la guerre et l'inflation, *Revue bancaire belge*, no 1, 1924.

Comité national allemand de la Chambre de commerce internationale (Rapport du). Berlin, Neue Wilhemstrasse, 1927, 9.11.

Deutsche Bergwerkszeitung.

DIETRICHS. — *Die Verwendung maschineller Hilfsmittel im Bankbetriebe*, Springer, Berlin, 1923.

Europe nouvelle, 11 juin 1927, n° 487 ; 23 mai 1927 (Conférence économique internationale, rapport).

Exportateur français, 6 novembre 1924, Capitaux étrangers pour l'Allemagne.

Frankfurter Zeitung.

GRINBERG. — La situation économique en Allemagne d'après les banquiers allemands, *Revue d'économie politique*, 1926.

HERMANN-LÉVY. — *Der Arbeitgeber*, 15 avril 1926.

HIRSCH (Julius). — Conférence du 10 décembre 1926 sur la rationalisation de la production, *Chimie et Industrie*, vol. 7, n° 3, mars 1927, p. 500, 68 E.

HIRSCHMANN. — *Die Deutschen Kreditbanken in der Inflationszeit*, *Wirtschaftdienst*, 21 novembre 1924.

Industrie u. Handelskammer, 29 janvier 1927.

Industrie und Handelszeitung.

JOLLY (Pierre). — Lacrise du chômage, *Mon Bureau*, avril 1927.

JOLY (J.). — Organisation et activité du *Reichsverband der Deutschen Industrie*, *Bulletin commercial belge*, 1er août 1927.

Kölnische Zeitung.

LAUFENBURGER (H.). — La vie économique en Allemagne, *Revue d'économie politique*, 1927, n° 3.

LORANT. — Organisation 27.9.403.410 : *Maschinelle Kontokorrentbuchhaltung bei Grossbanken.*

Magazin der Wirtschaft.

MAQUENNE (Paul). — La rationalisation et la concentration des industries devant la loi et le fisc, *La Réforme économique*, 5 mai 1927.

— Le statut juridique des fusions de sociétés en Allemagne, *La Réforme économique*, 15 juin 1927.

— L'organisation de la production en Allemagne, *Chimie et Industrie*, mai 1927, vol. 17, n° 5.

Mittglieder-Versammlung des Reichsverbandes der deutschen Industrie am 3 und 4 september 1926 in Dresden (*Veröffentlichungen des Reichsverbandes der Deutschen Industrie*, Hefte 32, septembre 1926).

Moniteur des intérêts matériels, 5-6 août 1927, L'évolution des banques allemandes.

OBST. — *Mitt. des Verbandes Ossterreich Bankers*, Wien, 7.4.102.110, *Die Mechanisierung in deutschen Bankbetrieben.*

OPITZ (G.). — *Bank Archiv*, n° 10, 15 février 1927, p. 238.
— *Bank Archiv*, n° 21, 1er août 1926.
RAYNAUD (B.). — Rationalisation de l'industrie, *Le Sémaphore de Marseille*, 18 février 1927.
REBOUL (Lieutenant-Colonel). — L'Allemagne au début de 1927 ; sa situation économique, *Le Temps*, 19 décembre 1926 et s.
Revue Industrielle, juillet 1926, La question de la rationalisation en Allemagne.
Revue des Sociétés, février 1925, La Fusion.
SCHOELLE. — *Der Zahlungsverkehr*, 7.10.193.196.
SCHÖNWANDT. — *DerZahlung sverkehr*, 20 juin 1925 : *Die Mechanisierung und Maschinenverwendung im mittleren und kleinen Bankbetrieb* ; *Die Machinenarbeit im Mittleren und kleinen Bankbetrieb.*
SCHNUTZ et G. OPITZ. — *Bank Archiv*, n° 16, 15 mai 1925, *Sammeldepots beim Kassenverein.*
SOLUS (H.). — Les actions à droit de vote privilégié, *Revue des Sociétés*, 1923.
SOTTER. — *Der Zahlungsverkehr*, 7.4.67.69 : *Die Buchungs-Machine im Kleinbanken und Sparkassen-betriebe.*
TARLE (A. de). — L'organisation rationnelle du travail industriel et les syndicats ouvriers, *L'Economie nouvelle*, mars-avril-mai 1927.
WALTER (G.). — *Bank und Publikum*, Berlin 1926 :*Zehn Fragen zum Sammeldepot.*
WOLF (R.). — *Mitt. d. Vereins d. Oberbeamten im Bankgewerbe*, 7.2.16.21 : Grossbank-Organisation.

TABLE DES MATIÈRES

Pages

INTRODUCTION 1

CHAPITRE PREMIER. — *La rationalisation de la production allemande* 6

Section I. — Définition de la rationalisation 6

Section II. — Des origines de la rationalisation 11

§ 1. — Des origines de la rationalisation interne 12

§ 2. — Des origines de la rationalisation externe 17

Section III. — Des applications et des effets de la rationalisation 30

Section IV. — Des procédés juridiques de la rationalisation 44

CHAPITRE II. — *Les banques et l'économie allemande* 60

Section I. — Des origines des banques allemandes .. 60

Section II. — Des caractéristiques des banques allemandes 63

§ 1. — Non spécialisation 63

§ 2. — Solidarité avec l'industrie et le commerce : influence des banques sur la rationalisation de la production 66

§ 3. — Rôle dans l'expansion économique du Reich 71

Section III. — La situation actuelle des banques allemandes 76

CHAPITRE III. — *La rationalisation interne des banques allemandes* 102

Section I. — De l'organisation scientifique du travail en général 104

Section II. — Des caractères généraux de la rationalisation interne des banques allemandes 110

Section III. — Des mesures de rationalisation interne 116
§ 1. — Des réductions de personnel..... 116
§ 2. — De la fermeture des succursales improductives 119
§ 3. — De l'utilisation des machines et de la réorganisation des services 119
§ 4. — De la psychotechnique en matière bancaire 128
Section IV. — Des résultats de la rationalisation interne..... 128
Chapitre IV. — *La rationalisation externe des banques allemandes* 135
Section I. — De la concentration bancaire..... 136
§ 1. — Ses causes..... 136
§ 2. — Sa technique :
a) Dans la période d'avant-guerre 146
b) De 1914 à 1923 151
§ 3. — Description du mouvement de concentration 154
Section II. — Des ententes entre banques..... 163
§ 1. — De la réduction du nombre des succursales 164
§ 2. — De la simplification des mouvements de titres :
a) La circulation des valeurs et les opérations de virement..... 169
b) Les « Effektengyrobanken » 172
Conclusion 175
Bibliographie 183
Table des matières 189
Annexe : *Le service de la caisse d'une grande banque allemande* (hors texte)

8019 — Imp. de la Faculté de Méd., Jouve et Cie, 15, rue Racine, Paris — 2-28